

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Salla Kyrönlahti

**HYVEJOHTAJUUS TIENÄ PAREMPAAN JOHTAJUUTEEN**

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

## SISÄLLYSLUETTELO

|   | <b>sivu</b> |
|---|-------------|
| <b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT</b>  | 3           |
| <b>TIIVISTELMÄ</b>  | 5           |
| <b>1. JOHDANTO</b>  | <b>7</b>    |
| 1.1. Tutkimuksen taustaa  | 9           |
| 1.2. Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset                            | 11          |
| <b>2. EETTISYYS JA TUNNEÄLYKKYYS OSANA HYVEJOHTAJUUTTA</b>                | <b>13</b>   |
| 2.1. Tutkielman eettiset peruskäsitteet                                   | 13          |
| 2.2. Hyvejohtajuusmallin hyveet   | 18          |
| 2.3. Tunneälykkyys osana hyvejohtajuutta                                  | 24          |
| 2.4. Itsekasvatuksen avulla hyvejohtajaksi                                | 30          |
| 2.5. Yhteenveto   | 39          |
| <b>3. HYVEJOHTAJUUS JOHTAMISTEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA TARKASTELTUNA</b> | <b>42</b>   |
| 3.1. Itsensä johtaminen   | 44          |
| 3.2. Ihmisten johtaminen  | 45          |
| 3.3. Piirreteoreettinen johtajuustutkimus                                 | 51          |
| 3.4. Hyvejohtajuuden yhteys eettiseen johtamiseen                         | 54          |
| 3.5. Yhteenveto   | 56          |
| <b>4. MENETELMÄT JA AINEISTOT</b>   | <b>58</b>   |
| 4.1. Tutkimusaineiston kuvaus   | 58          |
| 4.2. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä                                 | 59          |
| <b>5. HYVEJOHTAJUUS TIENÄ PAREMPAAN JOHTAJUUTEEN</b>                      | <b>62</b>   |
| 5.1. Hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla                           | 65          |
| 5.1.1. Vuorovaikutus  | 65          |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.1.2. Motivointi                                  | 69        |
| 5.1.3. Vision luominen ja tavoitteiden asettaminen | 73        |
| 5.1.4. Luottamus ja integriteetti                  | 77        |
| 5.1.5. Päätöksenteko                               | 80        |
| 5.2. Hyveet johtamisen eri osa-alueilla            | 84        |
| <b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b>             | <b>86</b> |
| <b>LÄHDELUETTELO</b>                               | <b>91</b> |
| <b>LIITTEET</b>                                    | <b>98</b> |

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Kuvio 1.    | Tutkimuksen teoreettinen viitekehys                    | 9  |
| Kuvio 2.    | Eettisten käsitteiden ja suuntausten määrittelyä       | 14 |
| Kuvio 3.    | Hyvejohtajuusmallin hyveet                             | 19 |
| Kuvio 4.    | Tunneälykkyys  | 25 |
| Kuvio 5.    | Moraaliajattelun kehitysvaiheet                        | 31 |
| Kuvio 6.    | Eettisen toiminnan osatekijät                          | 33 |
| Kuvio 7.    | Eettisen johtajuuden kehittämisen vaiheet              | 38 |
| Kuvio 8.    | Eettisen herkkyyden ja kardinaalihyveiden kehittyminen | 37 |
| Kuvio 9.    | Maslow'n tarvehierarkia                                | 48 |
|             |  |    |
| Taulukko 1. | Tunnetaitojen luokittelu                               | 26 |
| Taulukko 2. | Organisaation ominaisuudet                             | 47 |
| Taulukko 3. | Johtajien ominaisuudet                                 | 52 |
| Taulukko 4. | Eettisen johtajuuden piirteet                          | 54 |
| Taulukko 5. | Hyveiden ilmeneminen johtamisen eri osa-alueilla       | 84 |

## LIITTEET

|                           |    |
|---------------------------|----|
| LIITE 1. Haastattelurunko | 98 |
|---------------------------|----|



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Salla Kyrönlahti

**Pro gradu -tutkielma:**

Hyvejohtajuus tienä parempaan johtajuuteen

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Sosiaali- ja terveystieteiden maisteri

**Työn ohjaaja:**

Pirkko Vartiainen

**Valmistumisvuosi:**

2012

**Sivumäärä: 99**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Nykypäivänä yhteiskunnassa ja organisaatioissa käydään paljon keskustelua eettisyydestä ja arvomuutoksesta. Nämä muutokset luovat haasteita johtamisen uudistumiselle ja jatkuvassa muutoksen tilassa tarvitaan jokin pysyvä pohja, jolle johtaminen voidaan perustaa. Tässä tutkimuksessa kyseiseksi pohjaksi esitetään eettisiin hyveisiin pohjautuvaa hyvejohtajuutta. Hyvejohtajuudessa johtajuutta lähestytään luonnekysymyksenä eli suurisieluisuuden, nöyryyden, viisauden, rohkeuden, itsehillinnän ja kohtuullisuuden hyveiden kautta. Hyveet muodostavat toimintatapojen kokonaisuuden, jota on mahdollista kehittää kasvatuksen ja harjoittelun avulla.

Tutkimuksen teoreettisen osion tavoitteena on luoda hyvejohtajuus mallille teoriapohja yhdistämällä filosofian hyve-etiikkaa ja ihmisten johtamista korostavia johtamisteorioita. Teoriaosuudessa pohditaan myös itsetuntemuksen roolia hyvejohtajaksi kasvamisessa. Itsekasvatuksessa keskeistä on tietoisuuden lisääminen ihmisen toiminnan taustalla vaikuttavista tunteista, arvoista ja luonteenpiirteistä. Tietoisuuden kehittyminen näkyy toiminnassa tunneälykkyyden, eettisen ajattelun ja hyveellisyyden kasvuna. Hyveet mahdollistavat eettisen ja kokonaisvaltaisen toiminnan toteutumisen käytännön tasolla ja tämän vuoksi johtajan kasvattaessa itsetuntemustaan, tulee eettisestä toiminnasta vahvemmin osa johtajan ja koko organisaation toimintaa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitetään teemahaastatteluiden avulla, millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla. Tarkasteltavia johtamisen osa-alueita ovat vuorovaikutus, motivointi, vision luominen ja tavoitteiden asettaminen, luottamus ja integriteetti ja päätöksenteko. Aineistoa varten haasteltiin yhdeksää yksityisten organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevää johtajaa. Johtajat muodostavat Titaanit-nimisen valmennusryhmän, joka on kolmen vuoden ajan pohtinut itsekasvatuksen ja johtajana kehittymisen teemoja. Lopuksi tarkastellaan miten hyvejohtajuus ilmenee kyseisillä johtamisen osa-alueilla.

Tutkimus auttaa ymmärtämään johtajan luonteen merkitystä niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation menestymisen kannalta. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta johtajan itsetuntemuksella ja siitä seuraavalla hyveellisellä toiminnalla olevan merkittävä vaikutus johtamistehtävässä menestymiseen. Käytännön johtajuudessa itsetuntemus vaikuttaa suotuisasti mm. sosiaalisiin suhteisiin, empatiakykyyn, päätöksentekoon ja eettisyyden toteutumiseen toiminnassa. Empiirisen aineiston tulokset hyvästä johtajuudesta ovat yhteneväiset johtamisteoreettisen tarkastelun kanssa ja tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta hyvejohtajuuden hyveiden tukevan hyvin johtamisen eri osa-alueilla menestymistä.

---

**AVAINSANAT:** johtajuus, hyvejohtajuus, etiikka, tunneälykyys, itsetuntemus



## 1. JOHDANTO

Eettisyys ja arvot ovat vahvasti mukana nykypäivän organisaatioissa käytävässä keskustelussa. Kasvava kiinnostus etiikkaa kohtaan juontaa juurensa yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista, kuten tekniikan nopeasta kehittämisestä, taloudellisen tilanteen muutoksesta, moniarvoisuuden kasvamisesta, nopeasta kansainvälistymisestä ja kasvavasta juurettomuudesta eli ihmisten eettisen ajattelun perustan puuttumisesta. Maailmassa, jossa kompleksisuus ja muutos ovat keskeisiä elementtejä, tarvitaan jokin pysyvä pohja, jolle toiminta voidaan perustaa. (Koskinen 1995: 19–22; Accenture 2001: 1.)

Työelämässä tapahtunutta arvomuutosta kuvataan X- ja Y-sukupolvien välisenä arvomuutoksena. Tutkimuksen (*Millennials at Work: Reshaping the Workplace: 3–15*) mukaan Y-sukupolvi arvostaa erityisesti tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Hyvän työnantajan kriteereihin kuuluvat myös koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, joustavat työajat ja organisaation hyvä maine. Vasta näiden jälkeen työntekijät arvostavat taloudellisia lisäetuja. Kansainvälisen Great Place to Work® Institutin (2012) tutkimuksen tulosten mukaan parhaat työpaikat löytyvät organisaatioista, joissa vuoro-vaikutussuhteet ovat toimivia, luottamus on korkealla tasolla, työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti ja työpanosta arvostetaan.

Eettisyydellä ja ihmisen kokonaisvaltaisella ymmärtämisellä on ollut vaikutusta myös johtamisteorioihin, joissa on havaittavissa selkeä suuntaus kohti inhimillisyyttä ja oppimista korostavia, ihmisten johtamiseen perustuvia johtamisoppeja. Työelämässä tapahtunut muutos mekaanisesta, suorittavasta työstä kohti luovaa asiantuntijatyötä edellyttää muutoksia myös johtamiskulttuurissa. Tähän yhtyy tunneällyn teoreetikko David Goleman (2001, 2004), jonka mukaan pelkkä älykkyys, tietotaito ja koulussa opitut taidot eivät takaa nykypäivän johtamistehtävässä menestymistä vaan keskeisiä menestymisen avaimia ovat itsensä johtaminen ja yhteistyötaidot. Menestyksekkäs ihmisten johtaminen edellyttää johtajalta inhimillisyyden huomioon ottamista johtajuudessa, joten huomion kiinnittäminen erityisesti johtajien eettiseen toimintaan ja sen mahdollistaviin hyveisiin on erittäin ajankohtaista. Tähän ajatukseen yhtyy *Alexandre Havard* (2007, 2011), jonka luoma *hyvejohtajuus*-malli lähestyy johtajuutta luonteen hyveiden kautta.



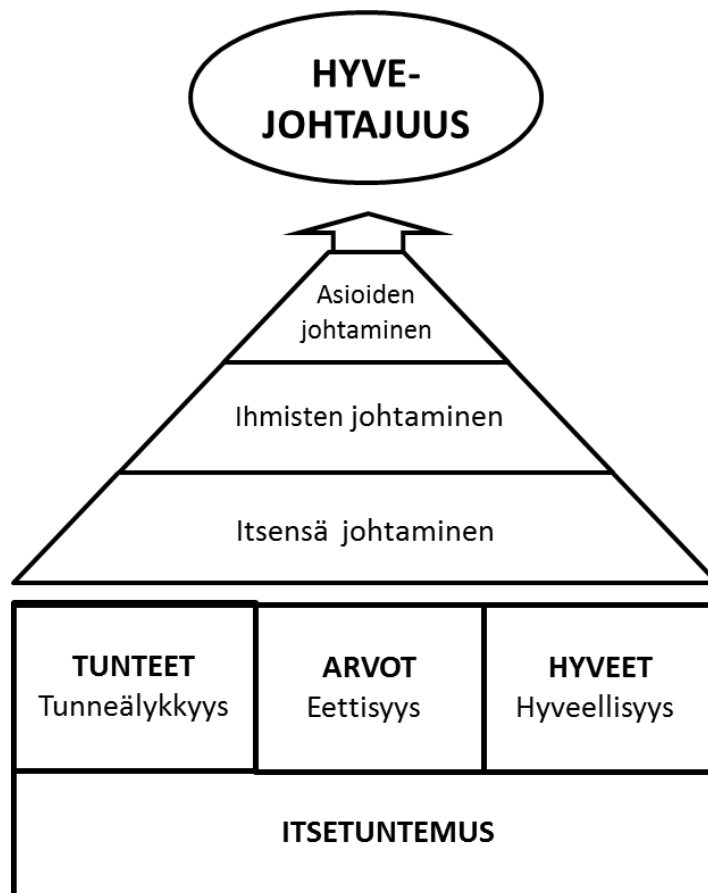
Johtajuus mielletään entistä useammin luonteen asiaksi synnynnäiseen taidon sijaan. Tällöin ihmisellä nähdään olevan mahdollisuus vaikuttaa itsekasvatuksen avulla toimintaa ohjaavien luonteen hyveiden muotoutumiseen ja kasvattamiseen. Ihminen voi siis itse ohjailla luonteensa kehittymistä hyveelliseksi harjoittelun avulla ja sitä kautta kehittyä myös paremmaksi johtajaksi. Käsitys luonteen muuttamisen mahdollisuudesta ja uusien hyveiden omaksumisesta perustelee sen, että ihminen on itse vastuussa hyveistään ja paheistaan (Paakkola 2007: 70–71).

Kysymys siitä, mitä ovat nämä hyvältä johtajalta vaadittavat luonteenpiirteet tai ominaisuudet, on ollut erityisesti piirreteoreettisen johtajuustutkimuksen intresseissä 1930-luvulta lähtien. Erilaisia listauksia näistä menestyneiden johtajien keskeisistä ominaisuuksista on tehty ja nämä tutkimukset toimivat tutkielmassa hyvejohtajuuden teoriaa tukevin argumentteina. Hyvejohtajuudessa tarkastelun kohteena olevia hyveitä ovat klassiset kardinaalihyveet viisaus, rohkeus, oikeudenmukaisuus ja itsehillintä eli kohtuullisuus sekä näiden lisäksi suurisieluisuuden ja nöyryyden hyveet.

Aristoteleen näkemyksen mukaan ihminen on ensisijaisesti ihminen ja vasta sen jälkeen ammattilainen (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007: 66). Jokaisen johtajana tehdyn päätöksen takana on ihminen ja hänen käyttäytymistään ohjaava luonne (McGregor 1960: 33). Hyvejohtajuudessa johtajat nähdään ensisijaisesti erilaisia luonteenpiirteitä omaavina ihmisinä ja vasta sen jälkeen johtajina. Tutkimuksessa tuodaan Antiikin Kreikan aikaiset filosofiset pohdinnat ”hyvästä ihmisestä” ja ”hyvästä elämästä” osaksi nykypäivän johtajuuskeskustelua pohtimalla kysymyksiä ”hyvästä johtajasta” ja ”hyvästä johtajuudesta”. Jos *hyvä ihminen* pyrkii elämään hyveellisesti, eikö *hyvän johtajankin* tulisi toimia hyveellisesti pyrkiessään hyvään johtajuuteen? Koska hyveellisyyttä ja ihmisenä olemisen perusluonnetta on pohdittu jo Antiikin Kreikan ajoista lähtien, ovat kysymykset ihmisen hyvästä luonteesta ja hyvästä elämästä hyvin perustavanlaatuisia. Näiden vanhojen mutta silti ajattomien kysymysten ja teemojen tuominen uuteen johtajuuden kontekstiin palauttaa keskustelun peruskysymysten äärelle ja tuo mahdollisesti uusia näkökulmia johtajuuskeskusteluun.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Hyvejohtajuusmalli ei ole ajankohtaisuudestaan huolimatta vielä saavuttanut suurta tietoisuutta yleisön keskuudessa. Tieteellisten julkaisujen määrä rajoittuu kahteen artikkeliin. *Mindaugas Kubilius* (2009) pohtii artikkelissaan klassisten hyveiden ja modernin johtajuuden yhteyttä ja *Oskari Juurikkala* (2012) hyveiden yhteyttä karismaattiseen johtajuuteen. Hyvejohtajuutta on Suomessa tehnyt tunnetuksi Hyvejohtajuus-blogi, jossa käsitellään hyvejohtajuuteen liittyviä teemoja blogikirjoitusten muodossa. Hyvejohtajuuden teoria pohjautuu ensisijaisesti eettisyyttä ja itsensä johtamista korostaviin johtamisteorioihin sekä filosofian hyve-etiikkaan. Näitä teorioita yhdistelemällä muodostuu hyvejohtajuus-mallin teoriapohja, jossa keskeistä on johtajan moraalisen luonteen hyvyys ja sekä perustelut sille, miksi juuri nämä hyvejohtajuus-mallin hyveet ovat johtamistehtävässä menestymisen kannalta tärkeitä.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Johtamistyyleinä *ihmisten johtaminen* (leadership) ja *asiajohtaminen* (management) ovat molemmat hyvin perusteltuja. On esitetty, että johtamistehtävässä ihmisten ymmärtäminen on vähintään kaksi kertaa niin tärkeää kuin asioiden ymmärtäminen (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007: 15). Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa muihin ihmisiin suhtautumiseen ja ihmiskäsitykseen puolestaan vaikuttaa johtajan käsitys itsestään. Tätä käsitystä voidaan muokata itsetuntemusta kasvattamalla. Näin ollen itsensä johtaminen voidaan nähdä onnistuneen ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen lähtökohtana (ks. kuvio 1).

*Itsensä johtamisessa* keskeistä on johtajan itsetuntemus, johon kuuluu tunteiden hallinta, arvojen sekä luonteen vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen. Tästä seuraa tietoinen käyttäytyminen ja ajattelu, jotka auttavat johtajaa suoriutumaan paremmin haastavista ja kompleksisista johtamistehtävistä. Kun johtaja osaa johtaa itseään, osaa hän paremmin ja vakuuttavammin johtaa myös muita. Asioiden toteuttamisessa keskeisiä tekijöitä ovat ihmiset, joten huomiota tulisi kiinnittää tähän organisaation tärkeimpään resurssiin esimerkiksi vuorovaikutuksen ja motivoinnin keinoin. Kun ihmisten johtamisessa onnistutaan, luo se hyvät puitteet asioiden johtamiselle. Asioiden johtaminen helpottuu huomattavasti, kun johtajalla on valmiina motivoituneet ja asiansa osaavat työntekijät. Johtamisessa pätee periaate ”*ensin ihmiset, sitten asiat*”. Hyvejohtajassa yhdistyy näiden kaikkien johtamistyylien keskeiset periaatteet yhdeksi kokonaisvaltaiseksi johtajuusmalliksi.

Nykypäivän ilmiöitä kuvaa hyvin kompleksisuusajattelu, eli selkeitä syy-seuraussuhteita ei oleteta löytyvän yhtä runsaasti kuin ennen. Tämä näkyy yhteiskuntatieteissä holistisen näkökulman suosiona. Esimerkiksi sosiaalisuutta ja psykologisia tekijöitä korostetaan pyrittäessä ymmärtämään erilaisia ilmiöitä, kuten ihmisten käyttäytymistä. Biologian olemassaolo tunnustetaan mutta sen merkitys ihmisen käyttäytymiseen näyttää olevan oletettua vähäisempi. Myös hyvejohtajuudessa erotetaan synnynnäinen temperamentti ja persoonallisuus kasvun ja kehittymisen seurauksena muotoutuneesta luonteesta. Koska hyvejohtajuudessa on kysymys johtajan luonteenpiirteistä ja niiden kasvattamisesta hyveellisemmiksi, lähestytään johtajuutta oppimisen, kasvun ja tietoisin kehittämisen avulla muokattavissa olevana ominaisuutena. (Bennis & Nanus 1997: 5.)

Hyveet määrittelevät ihmisen käyttäytymistä ja arvioita tilanteista. Organisaation toimintaan puolestaan vaikuttaa ratkaisevasti organisaatiokulttuuri, joka muotoutuu pitkälti johtajan oman toiminnan ja käytöksen kautta. Johtajan ollessa vastuussa myös päätöksenteosta, on hänellä mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi organisaation tulevaisuuden lisäksi myös yksittäisen työntekijän tulevaisuuteen. Tämän vuoksi johtajan luonteen hyveellisyys ja sitä seuraava onnistunut ihmisten johtaminen ja kyky viisaaseen päätöksentekoon ovat merkittäviä koko organisaation toiminnan näkökulmasta.

Lukuisten tutkimusten mukaan eettinen, ihmisten johtamista korostava johtamistyyli on organisaation menestyksen kannalta parempi, kuin asioiden johtamista korostava johtamistyyli (ks. Collins 2001; Juuti 2010). Myös yhteyttä johtajan luonteen ja johtamistehtävässä menestymisen välillä on tutkittu ja on todettu, että johtajan luonteella on vaikutusta johtamistehtävässä menestymiseen (ks. Northouse 2010). Eettisyyttä ja ihmisten johtamisen taitoja on mahdollisuus kehittää luonnetta ja sen hyveitä kasvattamalla ja tämä perustelee hyvejohtajuuden positiivisen vaikutuksen johtamistehtävässä menestymiseen.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset

Tutkielman teoriaosuus jakautuu kahteen pääluvun, jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen teoreettisen pohjan. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään hyvejohtajuusmallin hyve-etiikkaan pohjautuvaa filosofista taustaa sekä tunneälyä. Aluksi määritellään tutkielmassa esiintyvät eettiset peruskäsitteet, jonka jälkeen tarkastelua laajennetaan tunneälykkyyden merkitykseen hyvejohtajuudessa. Lopuksi tarkastellaan itsekasvatusta hyvejohtajaksi kasvamisen välineenä. Tämä filosofiaan ja psykologiaan pohjautuva pääkappale on tutkielman näkökulmasta erityisen tärkeä, jotta lukija pystyy ymmärtämään hyvejohtajuusmallin monitieteisiä peruslähtökohtia. Ensimmäinen pääkappale vastaa tutkimuskysymykseen mitä on hyvejohtajuus ja miten hyvejohtajaksi kasvetaan.

Toisessa pääluvussa tarkastellaan klassisia, hyvejohtajuuden ja tutkimuksen näkökulmasta keskeisiä johtamisteorioita. Lähtökohta tutkielman johtamisteoreettiselle tarkaste-

lulle on itsensä johtaminen ja siihen liittyvä itsetuntemus. Tarkastelussa ovat myös ihmisten johtamisteoriat, piirreteoreettinen johtajuustutkimus sekä eettinen johtajuus ja sen yhtymäkohdat hyvejohtajuuteen. Laaja-alaisen johtamisteoreettisen tarkastelun pohjalta nousee esiin keskeiset johtamisen osa-alueet, joihin liittyy toinen tutkimuskysymys eli millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena ja menetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastateltavana oli yhdeksän eri alojen yksityisten organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevää johtajaa, jotka ovat kolmen vuoden ajan kokoontuneet yhteen pohtimaan johtajana ja ihmisenä kasvamisen kysymyksiä ryhmänvetäjän johdolla. Kyseinen ryhmä valikoitui tutkimuskohteeksi, koska heidän pohdinta itsekasvatuksen kysymyksistä on ollut hyvin pitkäkestoista verrattuna esimerkiksi viikonlopun mittaisiin koulutuksiin. Näin ollen johtajan itsetuntemuksessa on mahdollisesti ehtinyt jo tapahtua muutoksia, jotka näkyisivät myös käytännön johtamistehtävässä. Tarkoituksena on yksilöhaastattelujen ja sen jälkeen tehtävän sisällönanalyysin avulla selvittää, minkälaista on onnistunut johtajuus ja mitä vaikutuksia itsetuntemuksen kasvulla on johtajuuden eri osa-alueisiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

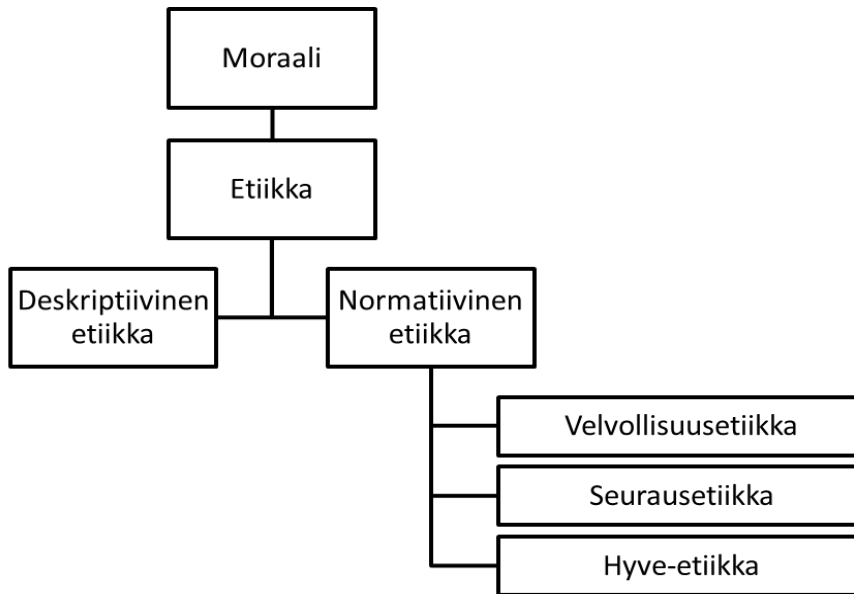
1. Mitä on hyvejohtajuus ja miten hyvejohtajaksi kasvetaan?
2. Millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla?
3. Miten hyvejohtajuus näyttäytyy näillä johtamisen osa-alueilla?

## 2. EETTISYYS JA TUNNEÄLYKKYYS OSANA HYVEJOHTAJUUTTA

Hyvejohtajuuden teorian lähtökohtana on filosofia ja erityisesti hyve-etiikka. Ensimmäisessä teoriakappaleessa määritellään tutkielmassa käytettävät keskeiset eettiset peruskäsitteet sekä hyvejohtajuusmallin hyveet. Kappaleessa tarkastellaan myös hyvejohtajuutta tukevaa tunneälyn teoriaa sekä itsekasvatuksen merkitystä hyväksi johtajaksi kasvamisessa.

### 2.1. Tutkielman eettiset peruskäsitteet

Hyvejohtajuus perustuu klassisen hyve-etiikan teoriaan (kuvio 2). Alun perin käsitteet moraali ja etiikka ovat tarkoittaneet samaa asiaa mutta aikojen kuluessa ne ovat saaneet hieman erilaiset merkitykset. *Moraalilla* (moral) tarkoitetaan ihmisen käsitystä oikeasta ja väärästä. Tunnetuin moraalinen periaate on ”*kaikki mitä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te se myös heille*” (Matt. 7: 12). Moraali ohjaa ihmisen toimintaa enemmän tai vähemmän, riippuen tietoisesta etiikasta. *Etiikka* (ethic) on siis systemaattinen pyrkimys yrittää ymmärtää oikeaa ja väärää koskevia käsityksiä. Eettinen tulkinta vaatii tietoisuutta eli toisin sanoen tiedostettua moraalin ajattelua kutsutaan etiikaksi. Näin olen kaikilla ihmisillä on moraali mutta kaikilla ei ole tietoista etiikkaa. Etiikan tutkimuksessa on keskeistä pyrkiä ilmaisemaan järjestelmällisiä yhteyksiä moraalikäsitteiden ja eettisen toiminnan välillä. Tähän liittyy luonteen hyvyyden eli *hyveellisyyden* tutkimus. (Koskinen 1995: 29, 31–32; Niiniluoto 2005: 40; Juujärvi ym. 2007: 13; Northouse 2010: 378.)



**Kuvio 2.** Eettisten käsitteiden ja suuntausten määrittelyä (mukaillen Koskinen 1995).

Etiikan käsite voidaan jakaa edelleen deskriptiiviseen ja normatiiviseen etiikkaan. *Deskriptiivinen etiikka* (descriptive ethic) kuvailee, analysoi ja pyrkii ymmärtämään min-käläisiä käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, eri tieteenaloilla, ajatussuunnilla ja uskonnoilla on. *Normatiivinen etiikka* (normative ethic) puolestaan pyrkii määrittelemään eettisesti hyväksyttävät arvot sekä moraalisesti oikean ja väärän toiminnan. Normatiivinen etiikka jaetaan edelleen velvollisuusetiikkaan, seurausetiikkaan sekä hyve-etiikkaan. *Velvollisuusetiikan* (ethic of duty) mukaan toiminnan pohjautuessa velvollisuuden täyttämiseen, on se moraalisesti arvokasta. Velvollisuusetiikan mukaan toiminnan tulisi aina olla sen mukaista, että siitä voitaisiin tehdä yleinen moraalilaki. *Seurausetiikassa* (ethic of consequence) huomio kiinnitetään toiminnan seurauksiin. Seurausetiikassa arvioidaan teon positiivisia ja negatiivisia seurauksia ja mikäli tämän vertailun jälkeen positiiviset seuraukset ovat suuremmat kuin negatiiviset, on toiminta eettisesti perusteltua. (Koskinen 1995: 39; Stratton-Lake 2000: 3;; Betzler 2008: 7.)

*Hyve-etiikka* (ethic of virtue) on hyvejohtajuus-mallin lähtökohta. Hyve-etiikassa keskittyy ihmisen luonteen hyvyyteen, ei yksittäisiin tekoihin tai niiden perustana oleviin

sääntöihin, kuten velvollisuus- ja seurausetiikassa. Hyve-etiikan perusväite käsittelee moraalista toimijaa, jonka tulisi elämässään keskittyä omien ja muiden henkilöiden hyveiden, eli luonteenpiirteiden, vahvistamiseen. Hyve-etiikassa pyritään määrittelemään nämä hyveelliset luonteenpiirteet ja ominaisuudet, jotka auttavat ihmisiä toimimaan eettisesti ja elämään hyvää elämää. Hyve-etiikassa teot nähdään luonteen johdannaisina. Näin ollen ihmisen luonne ja päämäärä ovat tärkeämpiä, kuin itse teko. Hyve-etiikassa ei siis arvioida moraalista näkökulmasta ainoastaan tekoja vaan myös ihmistä teon takana. (Aristoteles III 1, 1111a20; Koskinen 1995: 74, 96; Juujärvi ym. 2007: 63; Paakkola 2007: 67–69; Havard 2011: xvii.)

Hyve-etiikka on lähtöisin antiikin Kreikan filosofiasta, jolloin merkittävimpiä hyveitä pohtineita olivat Sokrates, Platon ja Aristoteles. Jo *Sokrates* (n. 470–399 eKr.) puhui hyveiden ja sielun merkityksestä verrattuna ruumiilliseen ja aineelliseen hyvään, kuten rahan, asemaan tai uraan. Sokrateelle elämän tarkoitus oli onnellisuus eli hyvä elämä, joka on mahdollista saavuttaa ainoastaan elämällä hyveellistä elämää. (Nordin 1999: 50–53.) *Platon* jakoi ihmissielun kolmeen osaan (järki, tunne, tahto), joiden toimintaa tukevia hyveitä ovat viisautta, kohtuullisuus ja rohkeus. Yhdessä toimiessaan ne kehittävät neljännen hyveen eli oikeudenmukaisuuden. Tunnetuin hyve-etiikan edustaja on *Aristoteles*, jonka *Nikomakhoksen etiikka* on tunnetuin moraali-filosofinen teos. Aristoteleelle onnellisuus eli hyvä elämä oli korkein kaikista saavutettavissa olevista päämääristä. Hän käsitti onnellisuuden jonkinlaisena hyveellisenä toimintana, ei niinkään olotilana. Aristoteles puhui usein myös kohtuullisuudesta määritellessään hyveitä, koska hyveet ovat usein keskittien valitsemista eli kohtuullisuudessa pysymistä. (Aristoteles: I 7, 15–20; Koskinen 1995: 75–76; Aaltonen & Junkkari 1999: 149–150; Nordin 1999: 91; Colle & Werhane 2008: 752.)

Myöhemmin antiikin hyveoppia kehitettiin kristillisen teologian yhteydessä. Milanon piispa Ambrosius Milanolainen (300-luku jKr.) käytti ensimmäistä kertaa Platonin määrittelemistä keskeisimmistä hyveistä termiä *kardinaalihyve*<sup>1</sup>, joiden varassa muut hyveet ”kääntyvät”. Kardinaalihyveisiin lukeutuvia hyveitä ovat *viisautta*, *rohkeus*, *oikeudenmu-*

---

<sup>1</sup> Kardinaalihyve tulee latinankielisestä sanasta *cardo* (nivel, sarana), joka kuvaa kaikkien muiden hyveiden nousevan kardinaalihyveistä, tosin sanoen ”kääntyvän niiden varassa” (Havard 2011: 14).



*kaisuus ja itsehillintä.* (Havard 2009: 108.) Myös lähiajoilta löytyy useita kirjailijoita, jotka ovat perehtyneet moraalisiin hyveisiin. Näistä tunnetuimpia ovat filosofi Alasdair MacIntyre (Skotlanti 1929–) ja johtamisen tutkija Peter Drucker (Itävalta/USA 1909–2005). Nykypäivän vaikutusvaltaisimpana hyvejohtajuuden teoreetikkona voidaan pitää Alexandre Havardia (Ranska 1962–), joka on luonut hyveisiin pohjautuvan hyvejohtajuusmallin, jossa kardinaalihyveiden lisäksi keskeisiä ovat *suurisieluisuuden* ja *nöyryyden* hyveet.

*Hyve* (virtue) tulee latinankielisestä termistä *virtus*, joka tarkoittaa suomeksi vahvuutta ja voimaa. Hyveillä tarkoitetaan luonteen ominaisuuksia, jotka mahdollistavat henkilökohtaisen kasvun, eettisesti arvokkaiden päämäärien toteuttamisen ja hyvän saavuttamisen. Filosofisen käsityksen mukaan ihmiselle hyvää on onnellisuus eli hyvä elämä, eikä hyvää inhimillistä elämää voida pätevästi luonnehtia ilman viittausta hyveisiin. Tämä siksi, että on mielekkäämpää ajatella hyveiden johtavan onnellisuuteen ja menestykseen hyveiden vastakohtien (epäoikeudenmukaisuus, ylpeys, ja kohtuuttomuus) sijaan. Koska hyveellinen toiminta perustuu haluun toimia hyveellisesti ja elämään hyvää elämää (moraalinen motivaatio), on niiden arvo havaittu kestäväksi ja pysyväksi. Täsmällistä hyveiden ilmenemistä käytännössä on mahdotonta määritellä mutta moraalin ansiosta jokainen ihminen on jollakin tasolla tietoinen näiden hyveiden olemassaolosta. Tämä tekee hyveistä yleisesti tavoiteltavia ja tärkeinä pidettyjä ominaisuuksia. (Aristoteles: II 6, 1106b15–25; Koskinen 1995: 70; MacIntyre 2004: 178; Covey 2006: 40; Paakkola 2007: 68–71; Havard 2011: 6.)

Hyvettä voidaan määritellä myös sen lähikäsitteen *arvon* avulla. Arvoksi (value) sanotaan sitä, mitä pidetään hyvänä tai tärkeänä – arvo on siis käsitys siitä, että tietty asia, toimintatapa tai päämäärä on tavoiteltavampi kuin vastakkainen. Arvot jaetaan perinteisesti *itseisarvoihin* (intrinsic values) ja *välinearvoihin* (instrumental values). Itseisarvot, kuten hyvyys, totuus ja oikeudenmukaisuus, ovat arvokkaita itsensä vuoksi. Välinearvot ovat puolestaan keinoja jonkin muun asian tai hyödyn saavuttamiseksi, joskus myös itseisarvojen saavuttamiseksi. Välinearvoja ovat muun muassa itsenäisyys päätöksenteossa, avuliaisuus ja kunnianhimo. Jo Platon on painottanut sitä, miten tärkeää on erottaa toisistaan arvot, jotka ovat arvokkaita itsensä vuoksi ja arvot, jotka ovat välineitä jonkin

hyvän saavuttamiseksi. Aristoteleen mukaan onnellisuus on täydellinen päämäärä sen vuoksi, että sitä tavoitellaan aina *sen itsensä vuoksi*. Jako itseisarvoihin ja välinearvoihin ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä jokin arvo voi olla näitä molempia samanaikaisesti. Yleisen käsityksen mukaan jotkut keinot esimerkiksi oikeudenmukaisuuden tavoittelemiseksi ovat arvokkaampia kuin toiset. (Aristoteles: I 7, 1098a20; Junnola & Juuti 1994: 23–24; Koskinen 1995: 64; Juujärvi ym. 2007: 35; Lehtonen 2009: 4, 7.)

Arvojen jaottelua voidaan tehdä myös niiden moraalisen arvokkuuden perusteella. *Moraaliset arvot* ovat hyveellisessä toiminnassa keskeisiä. Moraalinen hyvyys ilmenee muun muassa hyvántahtoisuutena<sup>2</sup>, oikeudenmukaisuutena, rehellisyytenä ja universalismina<sup>3</sup>. Empiiristen tutkimusten mukaan näiden arvojen arvostaminen edesauttaa moraalista pohdintaa vaativissa päätöksentekotilanteissa toimimista sekä useiden näkökulmien huomioon ottamista arvoristiriitaisissa tilanteissa. (Myyry & Helkama 2002: 47; Juujärvi ym. 2007: 42; Lehtonen 2009: 7.)

*Tekniset arvot* puolestaan jakautuvat muun muassa taloudellisiin, ekologisiin, poliittisiin ja esteettisiin arvoihin, eivätkä ne ole välttämättä moraalisesti arvokkaita. Arvo voi siis olla myös ihmisen oman hyvän, esimerkiksi taloudellisen hyödyn kasvattaminen. Tällöin on kyse teknisestä, ei moraalisesta hyvästä. Teknisesti hyvästä toiminnasta on kyse myös silloin, kun moraalisesti hyvältä näyttävään toimintaan päädytään asiaankuuluvan hyveen puuttumisesta huolimatta. Tämä on mahdollista synnynnäisten kykyjen pohjalta. Se ei kuitenkaan takaa moraalisesti oikeita valintoja kuin satunnaisesti ja syynä tähän on ihmisen huono itsetuntemus. Rationaalisten valintojen tekemiseksi ihmisen täytyy kyetä hallitsemaan omia tunteitansa ja halujansa saavuttaakseen hyvän. Hyveellinen toiminta vaatii kykyä harkita ja tehdä oikea asia oikeassa paikassa oikeaan aikaan oikealla tavalla. (Drucker 2001: 217; von Wright 2001: 49; MacIntyre 2004: 178–179; Colle & Werhane 2008: 752; Lehtonen 2009: 7.)

---

<sup>2</sup> Hyvántahtoisuuteen voidaan laskea kuuluvat yksittäisiä arvoja, kuten avuliaisuus, anteeksiantavaisuus ja uskollisuus (Juujärvi ym. 2007: 38).

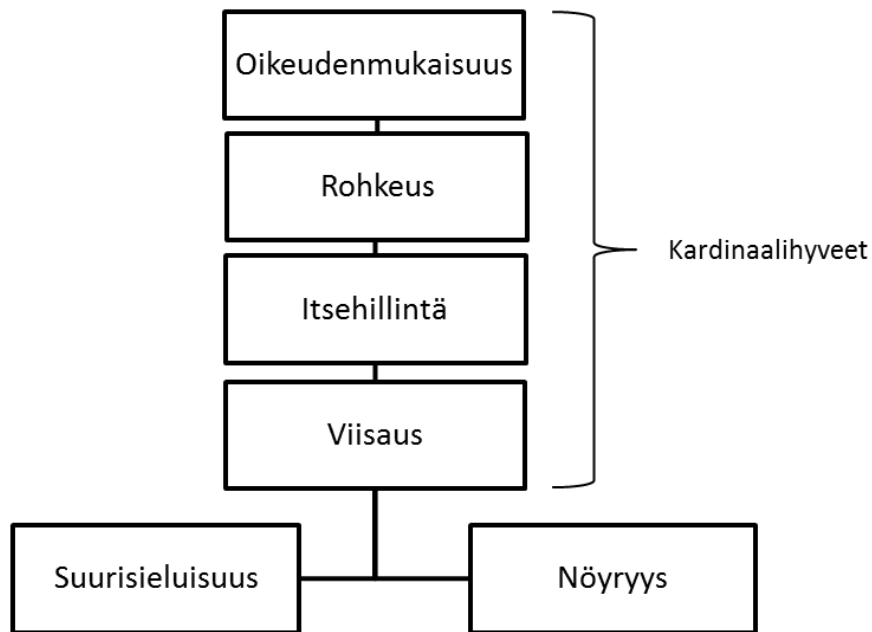
<sup>3</sup> Universalismiin kuuluvat mm. tasa-arvo, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja ympäristön suojeleminen (Juujärvi ym. 2007: 38).

## 2.2. Hyvejohtajuusmallin hyveet

Hyvejohtajuusmallin hyveitä ovat suurisieluisuus, nöyryys, viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus (ks. kuvio 3). Hyveet muodostavat yhden jakamattoman kokonaisuuden, jonka vuoksi niiden roolia tietyssä toiminnossa tai hyveen kehittämisessä on mahdotonta eritellä yksityiskohtaisesti. Esimerkkinä itsehillinnän hyve, joka edesauttaa nöyryyden hyveen vahvistumista. Edistämällä tunteiden ja järjen välistä yhteistyötä näkemys todellisuudesta kirkastuu, jonka myötä myös viisauden hyve kasvaa. Hyveet asettuvat myös aina kahden ääripään välille. Esimerkkinä rohkeuden hyve, joka löytyy pelkuruuden ja uhkarohkeuden välistä. Hyve on keskiväli kahden paheen välissä, joista toinen perustuu liiallisuuteen ja toinen puutteeseen ja näin ollen hyve tarvitsee toteutukseen kohtuullisuutta ja valintojen huolellista punnitsemista. (Aristoteles: II 9, 1109b20; Nordin 1999: 53, 93–94.)

Hyveelliseen toimintaan kuuluu moraalisten hyveiden tiedostaminen ja niistä välittäminen. Etiikasta välittävä ihminen voi toimia väärin mutta Aristoteleen (III 1, 1110b15) mukaan on eri asia toimia tietämättömyydestä kuin tietoisuudesta. Toimiessaan väärin, etiikasta välittävä ihminen ymmärtää tekonsa vääryyden ja kantaa vastuun teoistaan. Etiikasta välittävän ihmisen toiminta pohjautuu eettisesti pitäviin ihanteisiin ja niiden rikkominen on hänelle henkilökohtainen epäonnistuminen. Eettisyyden näkökulmasta toiminnan päämäärällä on erittäin suuri merkitys. Vaikka toiminta olisi eettistä mutta toiminnan päämäärä ei ole, silloin ei voida puhua eettisestä toiminnasta. (Airaksinen 1994: 135; Aaltonen & Junkkari 1999: 149; Yukl 2006: 421.)

Hyveiden harjoittamisella on lukuisia vaikutuksia käyttäytymiseen, tunteisiin sekä itse-tuntemuksen lisääntymiseen. Kasvu ilmenee itseluottamuksena, johdonmukaisuutena, psyykkisenä tasapainona, ilona, optimistisuutena, vapautena ja vastuullisuutena. Myös realistinen suhtautuminen asioihin kasvaa hyveiden harjoittamisen seurauksena. Jos ihminen pystyy suhtautumaan heikkouksiin realistisesti, on hänellä mahdollisuus hyveitä harjoittamalla muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi. (Havard 2011: xvii.)



**Kuvio 3.** Hyvejohtajuusmallin hyveet.

*Suurisieluisuudella* (magnanimity) tarkoitetaan moraalisesti arvokkaiden ja epäitsekkäiden tekojen tekemistä yhteiseksi hyväksi. Havard (2011: 2) kuvaa suurisieluisuutta suuruuden kaipuuna, jolla hän tarkoittaa tekojen suuntautumisesta kohti ”suuria asioita”. Suurisieluinainen ihminen haluaa toteuttaa elämässään jotain suurta, toisin sanoen elää hyveiden mukaista elämää. Moraalifilosofiaan kuuluu ajatus, jonka mukaan hyveellistä ihmistä ei motivoi ainoastaan oma etu vaan myös toisten hyvästä välittäminen. Suurisieluisuus ilmeneekin toiminnassa avuliaisuutena, anteliaisuutena ja jakamisena. Suurisieluisuista ihmistä kuvaa myös kyky empatiaan ja muiden henkilöiden tarpeiden havaitsemiseen. (Nordin 1999: 93; Juujärvi ym. 2007: 25, 66; Salminen 2010: 3.)

Aristoteleen (II 7, 1107b25) mukaan suurisieluinainen ihminen odottaa elämältä paljon ja pystyy itsekin paljon. Johtajuudessa tämä ilmenee ahkerana visiointina, jota onkin esitetty johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi organisaatiossa. Visiointi luo organisaation toiminnalle perustan ja ohjenuoran ja sen toteuttaminen toteutuu vahvistamalla alaisten

työn visiota ja yhdistämällä heidät osaksi mission toteutusta. Kun johtaja haastaa itsensä lisäksi muut työntekijät vision toteutukseen, tämä voimistaa ihmisen merkityksellisyyden tunnetta ja vahvistaa ryhmän identiteettiä. (Northouse 2010: 388; Havard 2011: xv.)

*Nöyryydellä* (humility) tarkoitetaan totuudessa elämisen tottumusta (Havard 2007: 28). J. K. Paasikiven mukaan ”*kaiken viisauden alku on tosiasioiden tunnustaminen*”. Tämä lausahdus auttaa ymmärtämään nöyryyden merkitystä muiden hyveiden harjoittamisessa. Nöyrä ihminen näkee asiat sellaisena kuin ne ovat, eikä sellaisina kuin haluaisi niiden olevan. Collinsin (2001: 36, 71) mukaan parhaiksi kehittyneet organisaatiot katsovat todellisuutta sellaisena kuin se on ja mukauttavat visionsa ja tavoitteensa sen mukaan.

Totuudellisuus on tärkeää myös omien hyveiden ja heikkouksien tarkastelussa. Erityisesti luonteen heikkouksien avoin tarkastelu on tärkeää itsensä kehittämisen näkökulmasta, koska hyväksyessään heikkoudet osaksi luonnettaan ihminen vapautuu ”huonouden” kokemuksista ja tämä mahdollistaa luonteen kehittämisen. Omien heikkouksien hyväksyminen vaikuttaa positiivisesti myös toisiin ihmisiin suhtautumiseen, koska hyväksyessään heikkoudet osaksi ihmisluonnetta pystyy ihminen kunnioittamaan myös muita ihmisiä heidän heikkouksistaan huolimatta.

Organisaatioiden johtajat ovat harvoin nöyriä, sillä organisaatioissa suositaan usein itsekeskeisiä johtajia joiden kunnianhimo ja luonteenpiirteet ovat ristiriidassa nöyryyden hyveen kanssa. Johtajan kyky kohdella alaisiaan arvostavasti ja kunnioituksella on hyvin tärkeää jo pelkästään itsensä vuoksi mutta myös työntekijän sekä organisaation menestymisen kannalta. Nöyryys tulkitaan usein virheellisesti nöyristelyksi ja tästä seuraa käsitys, että nöyrä ihminen ei voi olla kunnianhimoinen eikä kunnian arvoinen. Nöyryydestä juontuva kunnioittaminen tulee kuitenkin erottaa alistumisesta. Kunnioittaminen vaatii rohkeutta, kun alistuminen puolestaan on pelkuruutta. Nöyristely ei ole hyve, koska se sotii ihmisten arvokkuutta vastaan. Nöyryydestä voidaan erottaa myös teennäinen nöyryys, jolloin luovutaan oikeuksista, jotka todellisuudessa ovat velvollisuuksia. Tällöin vastuuta pakoillaan mukavuudenhaluisuuden nimissä. (Havard 2007: 29–30.)

Nöyrä ihminen kunnioittaa syvästi kaikkia ihmisiä ja tämä herättää ihmisessä halun palvelulla. Tällöin palvelun halu lähtee altruistisesta eli epäitsekkästä ja pyyteettömästä motiivista. Johtaja tarvitsee nöyryyttä pystyäkseen työskentelemään muiden kanssa, kuuntelemaan eri näkökulmia, arvostamaan toisen mielipidettä ja joustamaan perusteltujen vaatimusten edessä. Nöyrä johtaja pyrkii osallistamaan muut organisaation työntekijät mukaan päätöksentekoprosessiin, jolloin he sitoutuvat paremmin päätösten toteuttamiseen. Näin päätöksentekoprosessiin yhdistyy myös viisauden hyve – viisi yhdessä työskentelevää näkee pidemmälle ja paremmin kuin yksi. (Havard 2007: 27, 34–35; Northouse 2010: 388.)

Käytännön johtamistyössä johtajan nöyryys ilmenee kannustamisena, neuvomisena ja tiedon jakamisena painostamisen ja käskemisen sijaan. Kun johtaja jakaa tietoa ja osaamistaan muiden kanssa, luo tämä muille hyvät edellytykset selviytyä työstä ansiokkaasti sekä edistää omaa ammatillista tietämystään. (Havard 2007: 31–35). Nöyrä johtaja myös delegoi valtaa työntekijöille; hän luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa heille delegoidut asiat mutta kantaa kuitenkin lopullisen vastuun tuloksista itse. Näin johtaja kannustaa henkilöstöä jatkamaan työskentelyä itsenäisesti myös ongelmatilanteiden ilmestyttyä. Kun johtaja uskoo työntekijöidensä arvokkuuteen, kasvattaa se heidän merkityksellisyyden tunnetta. Nöyrälle ihmiselle tämä on luontevaa, mutta ylpeän ihmisen voi olla hankalaa jakaa tietoa ja osaamistaan muiden kanssa.

*Viisaus* (prudence) on sisäistettyä eettistä toimintaa, joten se on pitkän henkilökohtaisen oppimisen tulos. Viisaudesta käytetään myös termiä käytännöllinen viisaus eli se rakentuu älyllisestä ymmärtämisestä ja kokemuksen kautta kerääntyneestä näkemyksellisyydestä sekä näiden tilannekohtaisesta kokonaisvaltaisesta soveltamisesta käytäntöön. Viisautta pidetään usein päämääränä, jossa yhdistyvät kaikki hyveet. Sokrateen mukaan vain viisas ihminen voi olla hyveellinen ja sitä kautta onnellinen. Näin ollen kaikkien hyveiden toteuttaminen edellyttää tietoa ja viisautta. (Nordin 1999: 53.) Myös Aristoteles (III 4, 1113b30) näkee viisauden keskeisenä hyveenä, sillä hänen mukaan hyveellinen ihminen arvostelee kaikkea oikein ja näin totuus näyttäytyy hänelle. Viisaus ja muut hyveet voidaan hahmottaa spiraalina, jossa kaikki hyveet tukevat toisiaan ja muodostavat alati kehittyvän kokonaisuuden.

Viisaus vahvistaa kykyä arvioida tilanteita todenmukaisesti sekä kykyä hahmottaa tilanteet laajoina kompleksisina kokonaisuuksina. Vastakohtia viisaalle ihmiselle on esimerkiksi ylpeä, kohtuuton ja pikkusieluinen ihminen, jotka arvioivat todeksi sen, mikä palvelee heidän tarpeitaan tai oikeuttaa pelkuruuden tai laiskuuden. Viisaus auttaa toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yllättävissäkin tilanteissa, joten viisaus on erityisesti päätöksentekijöiden hyve. (Colle & Werhane 2008: 752; Heiskanen & Salo 2008: 49, 54; Sydänmaanlakka 2009: 43, 238.) Viisauden hyve auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja heikkouksia, joten se mahdollistaa hyveiden jatkuvan kehittämisen.

*Rohkeus* (courage) vahvistaa kykyä säilyttää suunta myös vaikeissa tilanteissa. Rohkeus ei tarkoita pelon puuttumista vaan kykyä voittaa pelko silloin, kun arvokas tavoite sitä vaatii. Rohkea ihminen voi siis pelätä mutta hän ei ole pelkuri. Rohkeuden hyve edellyttää hyvää itsetuntoa, kykyä arvioida asioista realistisesti sekä tietoisien riskien hyväksymistä. (Harju 2002: 27.) Puhuttaessa rohkeasta toiminnasta on sen taustalla olevien tarkoituksien moraalinen arvokkuus tärkeää. Rohkea toiminta muuttuu aidosti rohkeaksi toiminnaksi vasta, kun valinta tehdään viisauden pohjalta huomioiden valinnan hyveellisyys. Kaikki uhrautuminen ei ole rohkeaa vaan kyse voi olla myös itsepäisyydestä, ylpeydestä tai harhakuvitelmasta. Jotta toiminnan moraalinen arvokkuus säilyy, tarvitaan rohkeaan toimintaan viisauden ja oikeudenmukaisuuden hyveitä. (Havard 2007: 53, 71.)

Rohkeuden hyveeseen sisältyy läheisesti uskaltamisen, määrätietoisuuden ja kärsivällisyyden ominaisuudet. Johtajalta vaaditaan *uskallusta* luovien, viisaiden ja oikeudenmukaisten päämäärien päättäväiseen toteuttamiseen ja riskien ottamiseen mahdollisesta kriitistä ja epäonnistumisesta huolimatta. Myös *määrätietoisuus* erilaisten epäonnistumisten ja vastoinkäymisten edessä on tärkeää, koska ne eivät saisi vaikuttaa organisaation vision toteutumiseen. Rohkeus vaatii toteutuakseen myös *kärsivällisyyttä*. Kärsivällisyys vaatii lujan mielen ja siinä paljastuu ihmisen syvin vahvuus. Kärsivällisen johtajan käytös on johdonmukaista ja sääntillistä, eivätkä he käyttäydy moraalittomasti ja oikeuta sitä sanomalla ”kaikki sitä tekevät”. Kärsivällisyys on myös omantunnon lahjomattomuutta, joka joutuu koetukselle etenkin vaikeina aikoina. (Havard 2007: 71–73, 76–79.)

*Itsehillintä* (self-control) tai klassinen kardinaalihyve kohtuullisuus, vahvistaa kykyä rajoittaa tunteiden ja mielihalujen vaikutusta tekoihin. Itsehillintä on tunteiden ja rationaalisen järkipärisen ajattelun välisen yhteistyön vahvistamista tunteiden dominoivaa vaikutusta hillitsemällä. Tämä on tärkeää erityisesti vuorovaikutus- ja päätöksentekotilanteissa. Goleman (2001: 103) kuitenkin korostaa, että tunteiden hallinta ei tarkoita tunteiden kieltämistä tai tukahduttamista vaan sitä, että ihminen pystyy rajoittamaan tunteiden vaikutusta toimintaan ja valitsemaan miten ilmaisee tunteitaan. Itsehillinnän vastakohta on kohtuuttomuus, joka ilmenee itsekeskeisyytenä eli omien mielihalujen asettamisena yhteisen hyvän edelle. (Drucker 2005: 120; Havard 2007: 53, 80–82.)

Itsehillinnän hyve lisää motivaatiota, auttaa johtajaa keskittymään yhteisten päämäärien tavoittelemiseen sekä muiden ihmisten palvelemiseen. Tunteensa hallitseva johtaja pysyy rauhallisena vaikeissakin tilanteissa ja pystyy kohtelemaan muita kunnioittavasti tilanteesta riippumatta. Hänen on helppo kantaa vastuuta ja noudattaa eettisiä periaatteita. Heikkouksiin ja virheisiin hän pystyy vastaamaan objektiivisin neuvoin, ei vihaisesti tuomiten. Tämä parantaa työilmapiiriä ja kasvattaa henkilöstön luottamusta johtajaan kohtaan. (Goleman 2001: 104; Havard 2007: 80–82.) Itsehillinnän harjoittaminen on olennainen osa itsensä johtamista (Kurtén 2001: 76), sillä johtajan tulee pystyä johtamaan itseään voidakseen johtaa muita.

*Oikeudenmukaisuuden* (justice) hyveessä kiteytyy moraalinen ihanne – oikeudenmukainen ihminen kuvaa parhaiten moraalisuutta. Oikeudenmukaisuus on enemmän, kuin lainopillinen tai yhteiskunnallinen käsite – se on *henkilökohtainen* hyve, joka auttaa ihmistä tekemään hyvää. Oikeudenmukaisuus on tottumus antaa toiselle se, mikä hänelle kuuluu. Oikeudenmukaisuuden hyveeseen tavataan usein liittää myös rehellisyys, reiluus ja periaatteellisuus. (Aristoteles: V 1, 1130a25–30; Juujärvi ym. 2007: 65; Pieper 2007: 44.)

Oikeudenmukaisuus liittyy läheisesti ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja keskeinen oikeudenmukaisuuden periaate on, että kaikkia ihmisiä tulee kohdella samalla tavalla. Tässä voidaan kuitenkin tehdä poikkeus, mikäli sille on perusteltu syy, kuten henkilön kohtelu yksilöllisten tarpeiden, pyrkimysten, suorituskyvyn tai ihmisoikeuksien mukai-



sesti. (Northouse 2010: 389–390.) Oikeudenmukaisuudesta tekee hankalasti arvioitavan ihmisten hyvin erilaiset käsitykset siitä, mikä on oikeudenmukaista. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että oikeudenmukaisuutta on jokaisen ihmisen kohtelevinen samalla tavalla perusoikeuksien ja -velvollisuuksien osalta. (Rawls 1999: 5.)

Oikeudenmukainen ihminen toteuttaa oikeudenmukaisuutta suhteessa toisiin ihmisiin. Biaksen lauseen ”*valta paljastaa ihmisen luonteen*” pitää usein paikkansa, koska valtakäyttäjät toimii yhteisössä ja on suhteessa toisiin ihmisiin. Mikäli valtaa omaava ihminen toimii oikeudenmukaisesti kaikkia ihmisiä kohtaan, voidaan hänen sanoa olevan oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuus johtajuudessa muodostuu muun muassa alaisien kuulemisesta heidän työtään koskevissa päätöksissä sekä avoimesta ja totuudenmukaisesta tiedonkulusta. Myös päätöksentekoprosessien tulee olla läpinäkyviä ja johdonmukaisia. Oikeudenmukaisuuden kokemus liittyy lisäksi kiitoksen antamiseen onnistuneesta suorituksesta ja kriittisen palauttamisen esittämiseen sitä vaativissa tilanteissa. (Heiskanen & Salo 2008: 16.) Oikeudenmukaisuus mahdollistaa molemminpuolisen arvostuksen kehittymisen, jolla on puolestaan positiivisia vaikutuksia työn tuloksiin.

### 2.3. Tunneälykyys osana hyvejohtajuutta

Monimutkaisten kompleksisten kokonaisuuksien hahmottaminen pelkästään järjen avulla on mahdotonta. Ihmisen aistijärjestelmä pyrkii yksinkertaistamaan ja järjeistämään ympärillä tapahtuvia ilmiöitä, jotta ihminen pystyy ottamaan vastaan mahdollisimman paljon informaatiota. Tämä ominaisuus ei palvele toimimista nykypäivän vuorovaikutukseen perustuvissa kompleksisissa verkostoissa vaan myös tunteet ja intuitio tulee huomioida osana kokonaisvaltaista toimintaa. Tunteen ja järjen tasapainoista suhdetta on kuvattu näin: ”*ihmisellä tulisi olla pyrkimys tunteen voiman kunnioittamiseen ja järjen ääneen turvautumiseen*”. (Saarinen & Kokkonen 2003: 12–15, 18.)

*Tunneälyn* (emotional intelligence) toivat tieteelliseen keskusteluun 1990-luvun alussa Peter Salovey, Reuven Bar-On ja John Mayer. Suuremman yleisön tietoisuuteen käsite on levinnyt Daniel Golemanin julkaisujen myötä. Tunnetuin suomalainen tunneälyn tutkija on Mikael Saarinen, jonka mukaan ”*tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja*

*toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi”* (ks. kuvio 4) (Saarinen & Kokkonen 2003: 17). Tunteiden ymmärtäminen osana ihmisten toimintaa edellyttää holistista ihmiskäsitystä, jossa tunteet hyväksytään osana ihmisen kokemuksia ja todellisuuden havainnointia.



**Kuvio 4.** Tunneälykyys (Saarinen & Kokkonen 2003: 19).

Golemanin (2001: 42–43; 2004: 88–91) mukaan tunneälyn osa-alueita ovat *henkilökohtaisiin taitoihin* lukeutuvat itsetuntemus, itsesäätely ja motivoituminen, sekä *sosiaalisiin taitoihin* lukeutuvat kyky empatiaan ja sosiaaliset taidot (taulukko 1). Henkilökohtaiset taidot määräävät sen kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa (itsensä johtaminen) ja sosiaaliset taidot puolestaan sen, kuinka tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa (ihmisen johtaminen).

**Taulukko 1.** Tunnetaitojen luokittelu.

|                         | <b>Tunneällyn osa-alue</b> | <b>Tunnetaito</b>  |
|-------------------------|----------------------------|--|
| Henkilökohtaiset taidot | <b>Itsetuntemus</b>        | Tietoisuus tunteista, itsearviointi, itseluottamus   |
|                         | <b>Itsesäätely</b>         | Itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus, innovatiivisuus  |
|                         | <b>Motivoituminen</b>      | Kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky, optimismi   |
| Sosiaaliset taidot      | <b>Empatiakyky</b>         | Muiden ymmärtäminen ja kehittäminen, palvelualltius, moninaisuuden hyödyntäminen, yhteisöllisyyden havaitseminen |
|                         | <b>Sosiaaliset taidot</b>  | Vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen, yhteistyökyky  |

*Itsetuntemus* (self-esteem) on kokonaisvaltainen käsitys, joka ihmisellä on itsestään. Keskeistä itsetuntemuksessa ovat kyky tunnistaa ja ymmärtää omia tunnetiloja sekä niiden vaikutuksia itsen, muihin ihmisiin ja työtehtäviin. Itsetuntemukseen liittyy myös omien arvojen, vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen ja arvioiminen. Hyvä itsetuntemus kasvattaa itseluottamusta eli varmuutta omasta arvosta ja pätevydestä. Yhtä oikeaa käsitystä itsestä on vaikea löytää mutta itsetunnon voidaan katsoa olevan terve, mikäli oma käsitys ja muiden käsitykset itsestä ovat samansuuntaiset. (Goleman 2001: 42; Kurtén 2001: 66; Goleman 2004: 84–85, 88; Lämsä & Hautala 2005: 61.)

Hyvä itsetuntemus on tärkeää jokaiselle ihmiselle mutta erityisen tärkeää se on johtajille, koska heidän toiminnallaan on suuri vaikutus muiden ihmisten ja organisaatioiden toimintaan sekä toimintatapojen muodostumiseen. Johtajuudessa hyvä itsetuntemus ilmenee esimerkiksi itseluottamuksena, riippumattomuutena muiden mielipiteistä, itsensä ja muiden arvostamisena, kykynä asettaa rajoja, kykynä sietää epäonnistumisia sekä realistisuutena. Itsetuntemuksella on merkittävä rooli myös ongelmanratkaisussa ja etenkin moraalisisissa ongelmissa, sillä itsetuntemukseen kuuluu tietoinen omien arvojen pohdinta. Johtajan hyvä itsetuntemus näkyy toiminnan eettisyytenä, sillä itsetuntemuksen syventyessä myös toiminnan taustalla olevat arvot ja moraalikäsitys kehittyy. (Goleman 2001: 42, 59; Leskelä 2002: 19–20, 56; Goleman 2004: 84–85, 88; Lämsä & Hautala 2005: 61; Karvonen 2006: 65; Sydänmaanlakka 2009: 155.)

*Itsesäätelyllä* tarkoitetaan kykyä hallita ja ilmaista tunnetiloja asianmukaisesti ja tehokkaasti. Tunteiden ilmenemiseen ei voi vaikuttaa mutta niiden hallintaan voi. Itsesäätely vastaa pitkälti itsehillinnän hyvettä, jossa tunteet pyritään asettamaan järjen alaisuuteen itsereflektoinnin avulla. Näin vapaudutaan liiallisesta tunneperäisyydestä. Tästä on hyötyä esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa, jossa negatiiviset tunteet ovat läsnä. Periaatetta ”asiat riitelevät, eivät ihmiset” on vaikea toteuttaa käytännössä, koska omien negatiivisten tunteiden projisoiminen muihin ihmisiin on helpompaa ja miellyttävämpää kuin niiden lähtökohtien todenmukainen tarkastelu. Hyvän itsetuntemuksen ja itsesäätelyn avulla tämä on kuitenkin mahdollista. (Dunderfelt 2002: 34–35; Goleman 2004: 84–85, 88.)

Johtajuudessa itsesäätely auttaa perusteltujen ja viisaiden päätösten tekemisessä rajoittamalla liiallista impulsiivisuutta sekä lisäämällä paineensietokykyä. Perustellut ja viisaat päätökset puolestaan kasvattavat integriteettiä ja luovat näin otolliset puitteet luotamuksellisen ja oikeudenmukaisen ympäristön kehittymiselle. Tällaisessa ympäristössä keskinäinen kilpailu vähenee, tuottavuus lisääntyy ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Myös nykyisen jatkuvan muutoksen keskellä itsesäätelyllä on merkittävä rooli epävarmuuden sietämisen sekä muutosmyönteisyyden kasvattajana. Tunteitaan säätelevä johtaja pystyy toimimaan haastavissakin tilanteissa rationaalisesti ja objektiivisesti. (Goleman 2001: 19; Goleman 2004: 85–87.)

*Motivaatiolla* (motivation) tarkoitetaan tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat toimintaa ja helpottavat päämäärien saavuttamista. Motivoitunutta ihmistä kuvaavat kunnianhimoisuus, aloitteellisuus ja sinnikäs tavoitteiden eteen työskenteleminen. Motivoituneet ihmiset etsivät luovia haasteita (vrt. Maslow tarvehierarkia), pitävät uuden oppimisesta sekä ovat oikeutetusti ylpeitä hyvin tehdystä työstä. Motivoituneella henkilöllä on halu etsiä uusia, parempia toimintavaihtoehtoja ja näkökulmia, joten motivoituneisuus ilmenee usein vanhojen toimintamallien kyseenalaistamisena. Korkea motivaatio ilmenee myös optimistisena asenteena epäonnistumisten edessä. Tällöin itsesäätely korvaa epäonnistumisesta seuraavan turhautumisen ja mielialan laskun suuntaamalla ajatukset positiiviin asioihin. Tätä voidaan kuvailla myös toivoksi, joka on uskoa omiin kykyihin ja tahtoa saavuttaa asetetut päämäärät. Myös sitoutuminen organisaatioon on merkki

korkeasta motivaatiosta. (Goleman 2001; 42; Ojala & Ahonen 2003: 89; Goleman 2004: 88–89.)

*Empatiakyky* (empathy) kanssaihminen emotionaalisten tunnetilojen ymmärtämistä saattavan viestinnän avulla. Kyky empatiaan perustuu hyvään itsetuntemukseen; mitä paremmin ymmärrämme omia tunteitamme, sitä paremmin voimme ymmärtää myös toisten tunteita ja mielialoja. Hyvä empatiakyky ilmenee taitona kohdella ihmisiä tilanteen vaatimalla tavalla, kulttuurirajat ylittävänä herkkyytenä sekä palvelemisen haluna. Empatia tulee erottaa muiden miellyttämisen halusta. Tämä on erityisen tärkeää johtamistehtävässä, jossa liiallinen halu toisten miellyttämiseen estää organisaation kannalta viisaan toiminnan. Miellyttämisen sijaan empatia ilmenee syvällisenä ja pohdiskelevana tunteiden tarkasteluna osana viisasta päätöksentekoa. Johtajuuden näkökulmasta empatia on tärkeä ominaisuus, sillä johtaja toimii yhteistyössä ihmisten kanssa. Empatiaa ei kuitenkaan tästä huolimatta usein pidetä tärkeänä osana johtajuutta ja ajatellaan, että tunteet eivät kuulu päätöksentekoprosessiin. (Isokorpi & Viitanen 2001: 67; Goleman 2004: 88–90; Lämsä & Hautala 2005: 60–61.)

*Sosiaalisilla taidoilla* (social skills) tarkoitetaan kykyä ylläpitää ihmissuhteita sekä luoda uusia tasavertaisesti toimivia yhteistyöverkostoja. Sosiaaliset taidot auttavat johtajaa suostuttelemaan työntekijät tavoitteiden mukaiseen toimintaan sekä luomaan yhteisymmärrystä ihmisten välille. Sosiaaliset taidot ovat ratkaisevassa roolissa johtajan motiivoidessa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseen. Suostuttelun ja toisiin vaikuttamisen taidot juontavat juurensa hyvistä itsensä johtamisen taidoista. Sosiaalisesti lahjakkaat johtajat ovat taitavia johtamaan erilaisia ryhmiä etenkin haastavissa muutostilanteissa, joissa olennainen taito ilmenee siinä, miten muutokset toteutetaan, eikä niinkään muutoksessa itsessään. Myös työntekijöihin positiivisesti vaikuttaminen, ristiriitojen hallinta ja yhteistyötaidot ovat sosiaalisesti lahjakkaalle johtajalle ominaisia taitoja. Voidaan todeta, että johtajan sosiaaliset taidot ovat edellytys johtamistehtävässä onnistumiselle. (Goleman 2001: 43, 59, 218; Goleman 2004: 88, 90–91.)

Tunneälyyn liittyy myös *intuitio* (intuition) vaikka se ei sellaisenaan kuulu tunneälyn teoriaan. Intuitiossa ja tunneälyssä on siinä määrin kyse samanlaisesta ilmiöstä, että

kumpaakaan ei voi järjellä selittää vaan se on tietämistä ja tiedostamista ilman loogista ja rationaalista päättelykykyä. Intuitio perustuu itsetuntemukseen eli omien arvojen ja tunteiden tiedostamiseen ja niiden vaikutusten ymmärtämiseen niin itseen kuin muihin ihmisiin ja asioihin. Johtajuuden näkökulmasta intuitiolla on merkittävä rooli etenkin ihmissuhteiden ylläpitämisessä sekä onnistuneessa päätöksenteossa, sillä jopa 90 prosenttia päätöksistä tehdään intuition pohjalta. Intuitiosta on hyötyä myös jatkuvassa muutoksen tilassa tai paineen alla toimittaessa sekä nopeaa reagoitua vaativissa tilanteissa. (Goleman 2001: 73–74; Dunderfelt 2002: 150.)

Tunneälykkyyttä koskevan tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että johtamistehtävässä menestymisessä sosiaalisilla taidoilla<sup>4</sup> on monin kerroin enemmän merkitystä, kuin teknisillä<sup>5</sup> ja kognitiivisilla<sup>6</sup> taidoilla. Jopa 90 prosenttia tutkimuksen vertailuryhmien menestyksen vaihteluista selittyi hyvillä sosiaalisilla taidoilla, joissa tunneälykkyyden taidot ovat merkittävässä roolissa. Kognitiivisissa taidoissa menestymistä ennustaa puolestaan älykkyydosamäärä. Tunneäly voidaan näin ollen nähdä onnistuneen johtajuuden kulmakivenä; ilman tunneälyä erinomaisista teknisistä taidoista, analyyttisesti lahjakkaasta mielestä ja luovista ideoista ei ole hyötyä käytännön tasolla. (Ojala & Ahonen 2003: 86, 90; Goleman 2004: 5, 12, 84; Lämsä & Hautala 2005: 61)

Johtajuudessa tunneälykkyyks näyttäytyy tiivistetysti seuraavin tavoin: 1) kollektiivisten tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, 2) työn arvostuksen ja merkityksellisyyden osoittaminen työntekijöille, 3) innokkuuden, luottamuksen, optimismin ja yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen, 4) joustavuuteen rohkaiseminen päätöksenteko- ja muutostilanteissa ja 5) organisaation merkityksellisen identiteetin rakentaminen ja ylläpitäminen. (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough 2009: 252.) Tunneälykkyyks auttaa myös kompleksisten kokonaisuuksien hahmottamisessa, eettisessä ongelmanratkaisussa sekä stressaavissa tilanteissa toimittaessa.

---

<sup>4</sup> Sosiaaliin taitoihin kuuluvat mm. valmius ryhmiin, yhteistyökyky ja neuvottelutaidot.

<sup>5</sup> Teknisiin taitoihin kuuluvat mm. budjetointi ja taloussuunnittelu.

<sup>6</sup> Kognitiivisiin taitoihin kuuluvat mm. analyyttinen perustelu, kokonaisvaltainen ajattelu ja pitkän aikavälin visiointi.

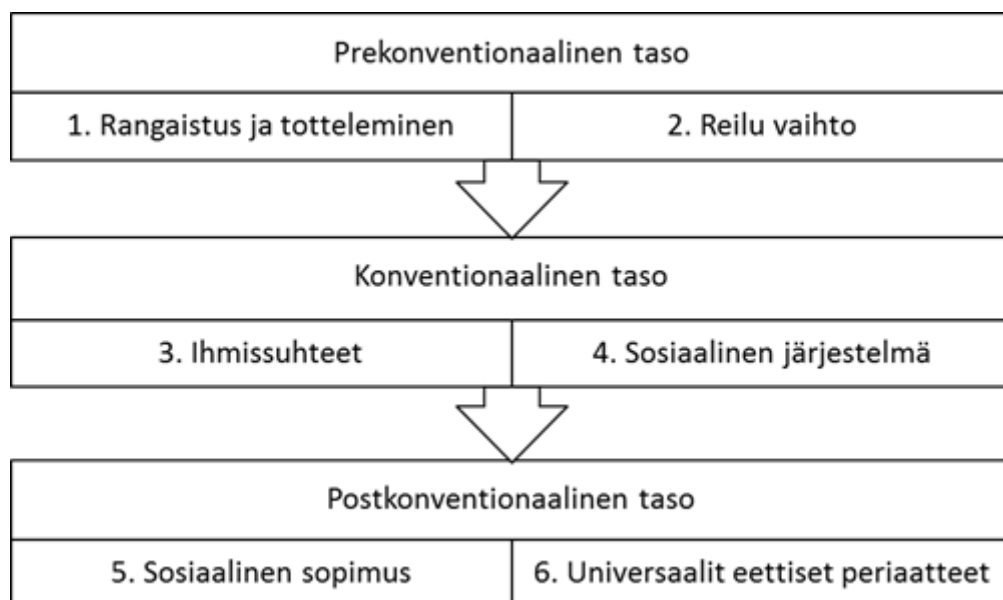
#### 2.4. Itsekasvatuksen avulla hyvejohtajaksi

Itsekasvatus on edellytys hyvejohtajaksi kasvamiselle. Itsekasvatus on *tietoista itsetuntemuksen kasvattamista*, jossa huomio kiinnitetään omien sisäisten tunteiden, arvojen ja hyveiden selkiyttämiseen. Sokrateen ”*tunne itsesi*” lausahduksen mukaisesti itsekasvatuksessa ajattelu kohdistuu omaan itseen eli siihen, mitä ihminen on, eikä vain siihen mitä hän tekee (vrt. ”*human being vs. human doing*”). Itsekasvatuksessa tapahtuu erityistä itseen kohdistuvaa tunnistamista ja havahtumista itsereflektion ja itsearvioinnin avulla. Itsereflektiossa ihminen hyödyntää muistia ja ajattelua, joiden avulla hän oppii omien ja muiden kokemusten kautta. Itsearvioinnissa on kyse omien tunteiden, arvojen ja luonteenpiirteiden objektiivisesta arvioinnista sekä niiden kehittämisestä kokemusten ja palautteen avulla. (Dunderfelt 1999: 230; Goleman 2001: 20, 81, 281; Drucker 2002: 175; Goleman 2004: 86–87; Karvonen 2006: 65; Paakkola 2007: 152; Sydänmaanlakka 2009: 155.)

*”Se mitä olet, huutaa korviini niin lujaa, etten kuule mitä sanot.”*  
(Covey 2006: 27.)

*Tunneälykkyyden* kehittämisessä keskeistä on tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä niiden tietoinen ilmaiseminen. Tunneälykkyydessä pyritään edistämään tunteiden ja rationaalisen ajattelun välistä vuorovaikutusta. Fysiologisesti ihmisen aivot jakautuvat kahteen aivopuoliskoon, joista vasemmassa aivopuoliskossa sijaitsevat verbaalinen ja tekninen kyvykkyys sekä analyyttinen, rationaalinen ja looginen ajattelu. Oikeassa aivopuoliskossa puolestaan kehittyvät tunteet sekä kokonaisvaltainen ja luova ajattelu. Nämä aivoalueet ovat yhteydessä toisiinsa hermosäikeiden avulla, jotka kuljettavat viestejä aivojen eri alueiden välillä. Mitä enemmän molempia aivopuoliskoja aktivoidaan, sitä enemmän niiden välille syntyy hermosäikeitä. Jos aivopuoliskojen välinen yhteys on heikko, ihmisellä on ikään kuin kahdet aivot, jotka eivät ole yhteydessä toisiinsa. Tätä yhteyttä voidaan vahvistaa koulutuksen, ympäristön ja tietoisin kehittämisen avulla, sillä aivot muovautuvat koko eliniän ajan. (Ojala & Ahonen 2003: 76–78, 89; Goleman 2004: 86.)

Toisen osan itsetuntemuksesta muodostavat arvot, joiden pohtimisen seurauksena tapahtuu usein *eettisyyden* kehittymistä. Tunnetuin moraaliajattelun kehitystä koskeva teoria on *Lawrence Kohlbergin* (2009) moraaliajattelun kehitysvaiheiden teoria, jonka mukaan ihmisen moraaliajattelun ydin on *käsitys oikeudenmukaisuudesta*. Moraaliajattelu kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä moraalistiriitoja ratkaistaessa ja sen kehittyneisyys vaikuttaa siihen, miten ihminen kykenee ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja millaisiin ratkaisuihin ongelmanratkaisutilanteissa päädytään. Kohlbergin tutkimusten mukaan ihmisen moraaliajattelu kehittyy vaiheittain (ks. kuvio 5) ja jokaiseen vaiheeseen sisältyy tietyn tasoisen näkemys moraalista sekä yhtenäinen ajattelun logiikka. (Juujärvi ym. 2007: 25, 113.)



**Kuvio 5.** Moraaliajattelun kehitysvaiheet (mukaiillen Kohlberg 2009: 40).

Ensimmäisellä kehitystasolla (prekonventionaalinen taso) moraalilla tarkoitetaan ulkokoh-  
taista suhtautumista moraalisiin sääntöihin. *Rangaistuksen ja tottelemisen kehitysvai-  
heessa* rangaistukset määrittelevät teon hyvyyden ja moraaliset säännöt käsitetään kir-  
jaimellisesti ilman syvällisempää ymmärrystä teon merkityksestä. Näkökulma on itse-  
keskeinen, eikä muiden tarpeita tiedosteta. *Reilun vaihdon kehitysvaiheessa* oikeat teot



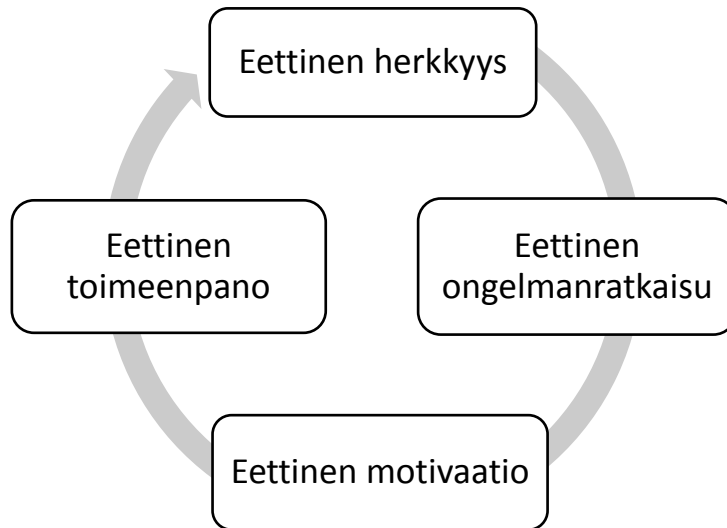
ovat niitä, jotka palvelevat omien ja itselle tärkeiden ihmisten tarpeiden tyydytystä. Toiminta perustuu tarpeiden vaihtoon, joilla saadaan aikaan molemminpuolinen hyöty. Muiden ihmisten tarpeet näyttäytyvät konkreettisina ja käytännöllisinä. (Juujärvi ym. 2007: 115; Kohlberg 2009: 41.)

Toisella kehitystasolla (konventionaalinen taso) ihminen pyrkii samaistumaan toisen ihmisen näkökulmaan, jolloin moraalisia ongelmia lähestytään laajemmasta näkökulmasta. *Ihmissuhteiden kehitysvaiheessa* ihmistä motivoi halu olla hyvä ihminen sekä omissa että muiden silmissä. *Sosiaalisen järjestelmän ja omantunnon kehitysvaiheessa* oikeat teot ovat sellaisia, joissa ihminen täyttää sosiaaliset, uskonnolliset tai lain määräämät velvollisuutensa. Oman edun ajaminen on sallittua vain, jos se on sopusoinnussa yleisen sosiaalisen ja moraalisen järjestyksen kanssa. (Juujärvi ym. 2007: 114–116.)

Kolmannella kehitystasolla (postkonventionaalinen taso) ihminen ymmärtää ja hyväksyy yhteiskunnan eettisiin periaatteisiin perustuvat säännöt. *Sosiaalisen sopimuksen kehitysvaiheeseen* liittyy pyrkimys edistää ihmisten välistä yhteisymmärrystä sopimusten ja oikeudenmukaisten menettelytapojen avulla. Luottamus ihmisten välillä on lähtökohdaksi sopimukseen sitoutumiselle. *Universaalien eettisten periaatteiden kehitysvaiheessa* toimintaa ohjaavat ihmisen omat pohdinnat moraalista sekä universaalit eettiset periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja ihmisarvon kunnioittaminen. Tilanteita pyritään tarkastelemaan tasapuolisesti jokaisen osapuolen näkökulmasta. (Juujärvi ym. 2007: 114, 117.)

Moraalin kehittymiseen vaikuttavat sosiaalisen ympäristön lisäksi useat muut tekijät. Iällä on todettu olevan vaikutusta moraalien kehittymiseen mutta on kuitenkin mahdollista, että aikuinen jää moraalien kehityksessään alimmalle tasolle. Tyypillinen tämän kehitystason mukainen perustelu moraalittomalle toiminnalle on ”pelin hengessä” tehtävä toiminta, jolloin kaikki ovat tietoisia toiminnan moraalittomuudesta, joten se nähdään sallituksi. Suurin osa aikuisista kuitenkin edustaa keskimmäisen tason ajattelua, jolloin yleiset normit ja sosiaalinen järjestys ohjaavat toimintaa. Vain pieni osa aikuisista (noin 13 prosenttia) saavuttaa viidennen kehitysvaiheen ja kuudennen vaiheen saavuttaneita on sitäkin vähemmän. (Juujärvi ym. 2007: 120; Kohlberg 2009: 45.)

Oikeudenmukaisuuden ja moraalien ymmärtämisen lisäksi niiden tulee myös näkyä toiminnan tasolla. Tämän ajatuksen pohjalta *James Rest* (2009) on luonut neljän komponentin mallin, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Mitä psykologisia prosesseja tarvitaan, jotta moraalinen toiminta toteutuisi?” (kuvio 6). (Juujärvi ym. 2007: 20)



**Kuvio 6.** Eettisen toiminnan osatekijät (Juujärvi ym. 2007: 20).

Ensimmäinen eettisen toiminnan osatekijä on *eettinen herkkyys*, joka sisältää valmiuden havaita eettisiä ongelmia ja ymmärtää ihmisen käytöksen mahdollisia vaikutuksia eri osapuolten näkökulmasta. Tämä edellyttää johtajalta kykyä empatiaan, sillä sen on todettu olevan vahvin moraalisen toiminnan syyttäjä. Näin ollen se on edellytys eettiselle toiminnalle. Toinen osatekijä on *eettinen ongelmanratkaisu*, jossa ratkaisuvaihtoehdot asetetaan paremmuusjärjestykseen niiden moraalisuuteen perustuen ja valitaan näistä paras ratkaisuvaihtoehto. Tämän jälkeen tarvitaan *eettistä motivaatiota* asettamaan eettiset arvot muiden arvojen edelle, jotta eettinen toiminta voi toteutua. Jos eettistä motivaatiota on tarpeeksi, seuraa siitä *eettisen päätöksen toimeenpano* vaihe. Toimeenpano vaiheessa johtajalta vaaditaan vahvuutta, selkärankaa ja rohkeutta toimia eettisesti hankalissa ja painostavissa tilanteissa. Tällä tarkoitetaan luonteen vahvuutta toteuttaa eettiseksi valikoitua päämäärää. (Carroll 1987: 13; Juujärvi ym. 2007: 23–25, 33.)

Jokaista näistä neljästä osatekijästä tarvitaan, jotta eettinen toiminta toteutuu käytännön tasolla. Esimerkiksi eettisen ongelman tunnistaminen ja ratkaiseminen on erillisiä taitoja, joten ihmisen osaaminen eri osatekijöiden alueella voi vaihdella. (Juujärvi ym. 2007: 21.) Arvojen yhteyttä eettiseen herkkyyteen on tutkittu ja tutkimustuloksista kävi ilmi, että itsensä ylittäminen eli toisista ihmisistä huolehtiminen ja siihen liittyen erityisesti universalismi<sup>7</sup> ja hyvántahtoisuus<sup>8</sup> korreloivat vahvasti eettisen herkkyyden kanssa. Myös avoimuus muutokselle oli ominaista korkean eettisen herkkyyden omaaville ihmisille. Vastaavasti negatiivista korrelaatiota löytyi eettisen herkkyyden suhteesta itsensä korostamiseen, tarkemmin määriteltynä vallanhaluun ja hedonismiin. Tämän perusteella voidaan sanoa, että arvot ovat yhteydessä ihmisen valmiuksiin havaita erilaisia eettisiä tilanteita. (Myyry & Helkama 2002: 45, 49.) Johtajuuden näkökulmasta erityisesti päätöksenteossa eettisten jännitteiden havaitseminen on tärkeää.

*Luonteen kasvattamisen* yhteydessä on tarpeen määritellä temperamentin, persoonallisuuden ja luonteen käsitteet sekä niiden eroavaisuudet. *Temperamentilla* tarkoitetaan yksilön toimintojen ja tunnereaktioiden tunnusomaista puolta eli tyyliä, miten ihminen reagoi ja toimii eri tilanteissa. Temperamenttia pidetään synnynnäisenä ominaisuutena, joten sen muuttaminen on lähes mahdotonta. (Eskola 1985: 12–13.) Temperamentin osa-alueen määrää kuvataan dimensioilla matala tai korkea. Ominaisuuksina ne eivät ole hyviä tai huonoja – arvotuksen määrää kulloinenkin toimintaympäristö vaatimuksiin. *Persoonallisuudeksi* kutsutaan sitä, mikä temperamentista näkyy ulospäin. Persoonallisuus on pitkälti taitojen oppimista. Tunnettu persoonallisuutta arvioiva Big Five –teoria tarkastelee persoonallisuuden piirteistä itsevarmuutta, sosiaalista mukautumista, tunnollisuutta, emotionaalista tasapainoa ja älykkyyttä. (Fiske 1949; Eskola 1985: 13; Goldberg 1995: 31, 34.) Myöskään persoonallisuuden piirteitä ei jaotella hyviin tai huonoihin vaan toimintaympäristö määrittelee piirteiden arvostuksen.

---

<sup>7</sup> Universalismiin kuuluvat mm. tasa-arvo, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja ympäristön suojelu (Juujärvi ym. 2007: 38).

<sup>8</sup> Hyvántahtoisuuteen kuuluu yksittäisiä arvoja, kuten avuliaisuus, anteeksiantavaisuus ja uskollisuus (Juujärvi ym. 2007: 38).

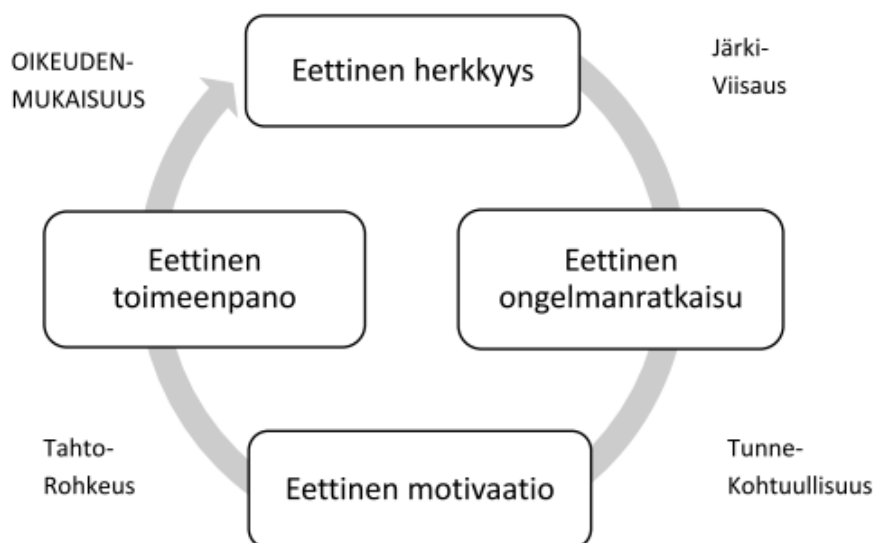
Luonne tarkoittaa kreikankielisen alkuperäismerkityksensä mukaan ihmisen luonteen ominaisuutta, jonkinlaista ihmiseen painunutta merkkiä tai leimaa, joka sisältää hyveiden lisäksi myös paheet. Hyveet ovat tapoja toimia ja ne kasvattavat ihmisen toimintakapasiteettia, joten luonteella ja sen hyveillä on merkittävä vaikutus myös käytännön tasolla. Persoonallisuus vaikuttaa osaltaan luonteen muotoutumiseen, mutta luonne ei ole synnynnäinen ominaisuus vaan sitä on mahdollisuus kehittää harjoittelun ja kasvatuksen avulla. Pohdintaan hyvästä luonteesta liittyy myös lähes poikkeuksetta jonkinlainen arvolutaus. Persoonallisuuden piirteiden arvostus on tilannekohtaista mutta luonteenpiirteitä arvioidaan niiden eettisyyden perusteella. Voidaan esimerkiksi todeta, että oikeudenmukaisuus luonteenpiirteenä on tavoiteltavampi, kuin epäoikeudenmukaisuus. (Aristoteles: II 1, 1103b25; Eskola 1985: 13; Nordin 1999: 92; Von Wright 2001: 232; Paakkola 2007: 68; Colle & Werhane 2008: 752.)

Persoonallisuuden kasvattamiseen kuuluu julkisen kuvan, asenteiden ja käyttäytymisen, taitojen ja menetelmien muokkaaminen. Nämä ovat opittuja menetelmiä ja sääntöjä, joista osa on opittu kasvatuksen avulla ja osa on yhteiskunnan luomia. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös teknisen hyvän kehittämisestä, jolloin ihminen voi toimia moraalisesti oikein tiedostamatta sitä. Luonteen kasvattamisessa keskitytään elämäntaidon perustaan eli moraalisien hyveiden kasvattamiseen. Näitä hyveitä ovat muun muassa hyvejohtajuusmallin hyveet eli suurisieluisuus, nöyryys, viisaus, rohkeus, oikeudenmukaisuus ja kohtuullisuus. Näihin perustavanlaatuisiin ajattelu- ja toimintatapoihin vaikuttamalla ihmisessä voi tapahtua suuria ja merkittäviä muutoksia, joiden vaikutus näkyy myös käytännön toiminnassa. (Covey 2006: 22–25, 35–36.)

Koska luonteen kasvattaminen ja uusien hyveiden omaksuminen on mahdollista harjoittelun ja kasvatuksen avulla, ihminen on itse vastuussa luonteestaan (Paakkola 2007: 70–71). Tietynlainen temperamentti voi edistää tai hidastaa joidenkin hyveiden kasvua mutta on kuitenkin olemassa piste, jossa luonteenpiirre tulee merkittävämmäksi toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi kuin yleisesti dominoiva temperamentti (Harvard 2011: xvi). Myös persoonallisuuden piirteitä tukevia taitoja (esim. itsevarmuus, sosiaalinen mukautuminen, vastuullisuus) on mahdollisuus kehittää mutta niistä puuttuu hyveille ominainen arvopohja. Luonne voidaan nähdä jonkinlaisena persoonallisuuden jatkumona, jossa

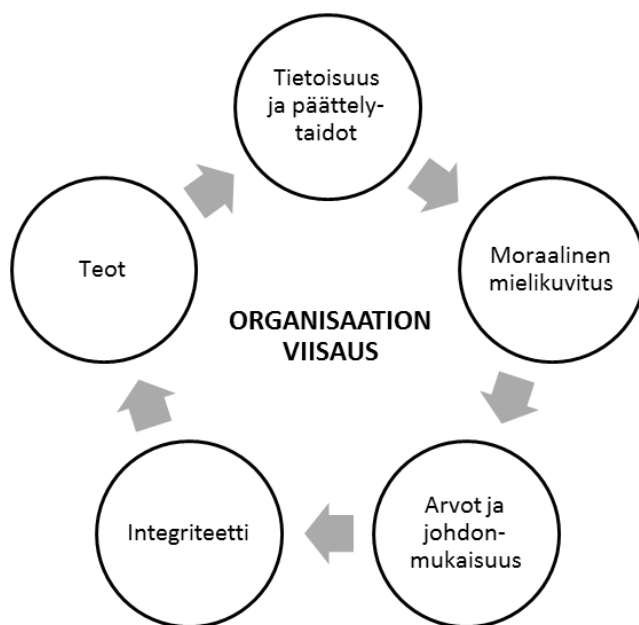
paljastuu ihmisen syvin olemus ja tämän vuoksi luonteen kasvattaminen on hyvejohtajuudessa keskeistä. Persoonallisuuden kehittäminen, kommunikointitaitojen opettelu ja myönteisen ajattelun kehittäminen ovat myös tärkeitä ja hyödyllisiä taitoja mutta ne ovat toissijaisia verrattuna luonteen kasvattamiseen. Hyveellinen luonne on edellytys todelliselle menestykselle. (Covey 2006: 25.)

Platonin filosofian keskeinen ajatus oli oikeudenmukaisuuden hyveen kehittyminen kolmen muun hyveen avulla. Platon lähestyi hyve-etiikkaa jakamalla ihmissielun kolmeen osaan, joita ovat järki (viisaus), tahto (rohkeus) ja tunne (kohtuullisuus). Nämä kolme sielunosaa toimivat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, eli järjen tulee kehittää viisautta, jotta viisaus voi ohjata tahtoa löytämään rohkeuden, joka puolestaan ohjaa tunnetta löytämään kohtuullisuuden hyveen. Vain sielu, jonka osat ovat tällaisessa suhteessa toisiinsa, kehittää neljännen hyveen eli *oikeudenmukaisuuden*. Platonin näkemys hyveiden kehittymisestä on sovellettavissa Restin malliin, jossa jokaista eettisen toiminnan osatekijää vastaa yksi kardinaalihyve. Oikeudenmukaisuus auttaa havaitsemaan eettisiä ongelmia, viisauden hyve auttaa asettamaan ongelmat laajempaan kontekstiin ja kohtuullisuuden hyve mahdollistaa itsekkäistä päämääristä luopumisen. Rohkeuden hyve puolestaan mahdollistaa eettisen toiminnan toteuttamisen käytännössä. Lopputuloksena oikeudenmukaisuuskäsitys ja eettinen herkkyys vahvistuvat entisestään.



**Kuvio 7.** Eettisen herkkyyden ja kardinaalihyveiden kehittyminen.

Heiskasen ja Salon (2008: 55–57, 66–67) eettisen johtajuuden kehittämisen mallissa organisaation viisautta kasvatetaan viiden kehitysvaiheen avulla (ks. kuvio 8). Tämä malli on sovellettavissa myös yksilön hyveiden kasvattamiseen. Mallin ensimmäisessä *tietoisuuden lisäämisen ja uusien näkökulmien hahmottamisen* vaiheessa pyritään pääsemään irti rutiineista, uskomuksista ja syvälle juurtuneesta arvomaailmasta, jotka vaikeuttavat uusien ajattelutapojen omaksumista ja luovien ratkaisujen tekemistä. Tilanteet hahmotetaan arvolatautuneina valintatilanteina, joiden lopputulokseen voidaan vaikuttaa tietoisien valintojen avulla. Myös Carrollin (1987: 8) mukaan tietoisuus on merkittävä osa eettistä johtajuutta ja päätöksentekoa.



**Kuvio 8.** Eettisen johtajuuden kehittämisen vaiheet (mukaiillen Heiskanen & Salo 2008: 55–60).

Tietoisuus mahdollistaa *moraalisen mielikuvituksen* kehittämisen, jonka tavoitteena on tarjota uusia näkökulmia valintatilanteisiin ja näin ollen auttaa tekemään kokonaisvaltaisia päätöksiä. Näkökulmien syvempi ymmärtäminen ja tunteiden merkityksen jäsentäminen tuovat tilanteisiin enemmän valinnanvaraa. Tämä vaatii tilanteesta irtautumista, tilanteessa vaikuttavien ihmisten ja asioiden analysointia, vaihtoehtoisten toimintatapojen ja skenaarioiden tuottamista sekä näiden seurausten kuvittelua ja arviointia. (Heiskanen & Salo 2008: 57–58, 91–101.)

Toiminnan johdonmukaisuuteen pyritään omien *arvojen jäsentämisen* avulla. Arvojen tunnistaminen on tärkeää, sillä ne ohjaavat valintojen tekemistä. Omien arvojen tiedostaminen auttaa omien ja organisaation arvojen asettamisessa sekä päivittäisissä valintatilanteissa toimimisessa. Selkeät päätöksenteon kriteerit ja perustelut nopeuttavat päätöksentekoprosessia ja helpottavat päätösten perustelua. Tämä on erityisen tärkeää eettisiä ongelmia ratkaistaessa. (Heiskanen & Salo 2008: 58; Kurtén 2001: 74.)

Integriteetillä tarkoitetaan arvojen ja toiminnan välistä yhteneväisyyttä ja vastuun kantamista päätöksistä. Integriteetti edellyttää rehellisyyttä, loukkaamattomuutta, riippumattomuutta ja lahjomattomuutta, joka liitetään materiaalisen lahjomattomuuden lisäksi ajatusten, puheiden ja tekojen lahjomattomuuteen. Tunteiden hallinnalla on keskeinen rooli integriteetin vahvistamisessa. (Heiskanen & Salo 2008: 59, 139; Salminen 2010: 21–22.)

Viidennessä vaiheessa arvioidaan mitä eettisestä ajattelusta näkyy *käytännön tekoina*. Pelkät eettiset aikomukset eivät riitä vaan niitä tulisi seurata eettinen toiminta. Oikeudenmukaisuuden, johdonmukaisuuden ja reiluuden näkyessä käytännön tasolla, voidaan eettisen johtajuuden sanaa toteutuneen. Kuten Restin eettinen toiminnan mallissa, eettisten periaatteiden toteuttaminen käytännössä vaatii johtajalta rohkeutta. (Heiskanen & Salo 2008: 59–60, 165.)

Hyveitä vahvistetaan tekemällä niiden mukaisia tekoja. Tekemällä oikeudenmukaisia tekoja, muuttuu toiminta oikeudenmukaisemmaksi. Hyveelliseksi kasvaminen ei siis ole itsestäänselvyys vaan hyve vaatii toteutuakseen hyveellisiä tekoja, rationaalista harjoittelua, kasvatusta, hyviä lakeja ja tapoja, jotka tukevat hyveellisyyden kasvua. (Nordin 1999: 92; ks. myös Northouse 2010: 381.) Esimerkiksi rehellisyyden hyveen kasvattaminen. Useimmat ihmiset pitävät itseään rehellisinä mutta todellista rehellisyyttä voidaan arvioida vasta tilanteessa, jossa ihmisellä on mahdollisuus toimia myös epärehellisesti. Nämä tilanteet ovat hyveiden vahvistamisen näkökulmasta keskeisiä, sillä tiedostamalla näitä jokapäiväisiä valintatilanteita ja toimimalla niissä hyveen edellyttämällä tavalla, voidaan kyseistä hyvettä vahvistaa kohti pysyvää luonteenpiirrettä.

## 2.5. Yhteenveto

Hyvejohtajuudessa luonne ja sen hyveet nähdään tärkeinä johtajuuteen vaikuttavina tekijöinä. Luonnetta voidaan kehittää hyveellisemmäksi itsetuntemusta kasvattamalla eli lisäämällä *tietoisuutta tunteista* (tunneälykkyys), *arvoista* (eettisyys) sekä *luonteen vahvuuksista* ja *heikkouksista* (hyveellisyys). Näin ajattelu-, tunne- ja toimintatavat kehitty-



vät ja muotoutuvat automaattisesti toistuviksi tottumuksiksi. Fysiologisesti aivoissa tapahtuu neuraalisten yhteyksien vahvistumista, jolloin ne muuttuvat hermoimpulssien pääasiallisiksi reiteiksi samalla, kun käyttämättömät yhteydet heikkenevät. (Dunderfelt 1999: 230; Goleman 2001: 20, 281; Goleman 2004: 86–87.) Golemanin (2001: 85–86, 324) mukaan johtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota tunnetason itsetuntemuksen, kunnianhimon, joustavuuden, itsehillinnän, etiikan, optimismin, empatian, moninaisuuden hyödyntämisen ja sosiaalisten taitojen kehittämiseen.

Holistisen ihmiskäsityksen mukaan tunteet ovat yksi ihmisen toimintaan keskeisesti vaikuttavista osa-alueista. Tunneälykkyydestä ja hyvejohtajuudesta on löydettävissä useita yhtymäkohtia. Molemmat edellyttävät hyvää *itsetuntemusta*, joka on edellytys itsensä johtamiselle, jonka lisäksi *itsehillinnän hyve* sisältyy molempiin teorioihin. Koska tunneperäiset tulkinnat vaikeuttavat todellisuuden objektiivista tarkastelua, ilman tietoista ajattelua havaitsemme ympärillämme tapahtuvista asioista vain murto-osan. Tämä vaikuttaa esimerkiksi ihmissuhteiden vivahteiden todenmukaiseen tulkintaan sekä päätöksenteon kokonaisvaltaisuuteen ja objektiivisuuteen. *Motivaatio* puolestaan vaikuttaa tavoitteellisuuteen, sitoutumiseen ja optimistiseen asenteeseen, joihin voidaan vaikuttaa myös hyveitä kehittämällä. Tunneälykkyyteen kuuluvat myös *empatiakyky* ja *sosiaaliset taidot*, jotka ovat merkityksellisiä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, joten ne ovat erityisen tärkeitä ihmisiä johdettaessa. Empatiakykyä ja sosiaalisia taitoja voidaan kehittää hyveitä harjoittamalla.

Tietoisuus arvoista kuuluu myös olennaisena osana itsetuntemukseen. Ihminen toimii pitkälti arvojen pohjalta, sillä arvot kertovat sen, mitä ihminen pitää hyvänä tai tavoiteltavana. Arvoista riippuu myös minkälaisia tunteita päätökset tai toiminta ihmisessä herättää. Tunteet, kuten häpeä, syyllisyys ja hermostuneisuus ilmaisevat, mikäli toiminnan ja arvojen välillä on ristiriita. Sen sijaan päätökset, jotka noudattavat ihmisen sisäisen arvomaailman mukaista suuntaa, antavat ihmiselle voimaa. Onkin yleistä, että itsetuntemuksessa tapahtuneen kasvun johdosta myös moraaliajattelu kehittyy ja arvot muuttuvat, jonka seurauksena eettisyyden merkitys toiminnassa kasvaa. Useat teoreetikot näkevät erityisesti oikeudenmukaisuuden hyveen olevan keskeinen tekijä moraalisessa toiminnassa.

Näin uskoo myös Kohlberg, jonka moraaliajattelun kehitysvaiheiden teoriassa käsitys oikeudenmukaisuudesta on moraaliajattelun kehittymisen ydin. Tämä vastaa hyvejohtajuuden näkemystä siitä, että oikeudenmukaisuus tulisi olla kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan lähtökohta. Kohlbergin teorian yhteys hyvejohtajuuteen tulee esiin myös siinä, että molemmissa pidetään tärkeänä johtajan kykyä sivuuttaa itsekeskeiset intressit ja tarkastella asioita laajemmasta yhteisen hyvän näkökulmasta. Kohlbergin moraaliajattelun kehitysvaiheita mukaillen, voidaan todeta hyvejohtajan toimivan post-konventionaalisella moraalien tasolla, joka on kehittynein moraaliajattelun taso.

Moraaliajattelun kehittyminen ei kuitenkaan vielä takaa, että toiminta on eettisesti hyväksyttävää. Arvot antavat ohjeita käyttäytymiselle mutta hyveet lisäävät ihmisen toimintakapasiteettia ja auttavat toimimaan arvojen mukaisesti käytännössä. Kyky toimia moraalisesti oikein erilaisissa tilanteissa riippuu siis hyveistä. Esimerkkinä organisaatio, jonka toiminnan arvona on oikeudenmukaisuus. Käytännön tasolla oikeudenmukaisuus toteutuu kuitenkin ainoastaan oikeudenmukaisten ihmisten kautta. Hyveellinen toiminta on ihmisen sisältä tuleva automaattinen toimintamalli ja se mahdollistaa näin eettisen ja kokonaisuuksia huomioon ottavan toiminnan yllättävissäkin käytännön tilanteissa. Tämä perustelee hyveiden merkityksen kaikessa ihmisen toiminnassa, niin johtajuudessa, kuin muillakin elämän osa-alueilla. Hyveellisyyden ollessa kokonaisvaltaista, liittyvät hyvän ihmisen ja hyvän johtajan käsitteet toisiinsa. Hyvä ihminen on moraalinen olento, joka toimii hyveellisesti sekä ammatillisessa tehtävässään, että sen ulkopuolella (Juujärvi ym. 2007: 67–68).

### 3. HYVEJOHTAJUUS JOHTAMISTEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA TARKASTELTUNA

Nykypäivän johtamiskirjallisuudessa tavataan erotella toisistaan käsitteet *ihmisten johtaminen* eli johtajuus (leadership) ja *asioiden johtaminen* (management). Johtajuudella viitataan johtamiseen monimuotoisena vuorovaikutusprosessina johtajan ja johdettavien välillä. Johtajuuden voidaan myös nähdä olevan toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista ja suunnan näyttämistä kohti tiettyä toimintaa. Tässä keskeistä on johtajan esimerkillisyys. Johtajuuden näkökulmasta tärkeimpiä johtajan tehtäviä ovat organisaation vision, arvojen ja tarkoituksen selkiyttäminen tavoitteiden avulla sekä ihmisten motivointi ja sitouttaminen organisaation toimintaan. Johtajuuden tehtävä on tarjota näkökulmia ja opastusta yhteisen toiminnan toteuttamiseksi, sillä ilman johtajuutta ihmiset toimivat sattumanvaraisesti. Johtajan on tärkeä nähdä tulevaisuuden ja muutosten tarpeet sekä ymmärtää ihmisten rooli tavoitteisiin pääsemisessä. Toiminnan arvoja ovat joustavuus, muutos, yhteiset tavoitteet sekä osaaminen. (Conger & Kanungo 1998: 38; Kurtén 2001: 66, 70; Aaltonen ym. 2003: 190; Ollila 2006: 34; Yukl 2006: 5–8; Lämsä & Hautala 2010: 206–207.)

*”Johtajuus on kuin rakkaus, se on jotain, minkä kaikki tietävät olevan olemassa mutta kukaan ei osaa määritellä.”* (Bennis & Nanus 1997: 5)

Perinteisen näkemyksen mukaan johtamisella puolestaan tarkoitetaan toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa rationaalisen päätöksenteon avulla. Hallintaan kuuluu olennaisena osana asioiden aikaansaaminen, suorittaminen, vastuussa oleminen ja velvollisuuksien hoitaminen. Tällöin johtajalta vaaditaan nopeaa asioihin tarttumista ja niiden välisten suhteiden ymmärtämistä. Toiminnan arvoja ovat toiminnan vakaus, järjestelmät, strategiat sekä tehokkuus. Johtaminen on tällöin enemmän asioiden johtamista. (Aaltonen ym. 2003: 190; Ollila 2006: 34; Yukl 2006: 5–6; Lämsä & Hautala 2010: 207.)

*”Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.”* (Bennis & Nanus 1997: 20)

Asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen lisäksi johtamista on lähestytty jakamalla se *itsensä* johtamiseen ja *muiden* johtamiseen. Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vai-

kuttamis- ja oppimisprosessi, jossa huomio kiinnitetään omien sisäisten käsitysten, arvojen ja tunteiden selkiyttämiseen ja kehittämiseen itsereflektion avulla. Johtajana ja ihmisenä kehittyminen edellyttää itsetuntemusta eli omien tunteiden, arvojen ja vahvuuksien havainnointia ja tunnistamista. Itsetuntemusta on mahdollista vahvistaa tietoisien itsekasvatuksen avulla, jonka seurauksena mahdollistuu myös tietoinen ihmisten johtaminen, hyvejohtajuus. (Bennis & Nanus 1997: 20; Leskelä 2002: 19–20; Adair 2004: 9; Paakkola 2007: 66; Sydänmaanlakka 2009: 153–155.)

Itsensä johtamisessa keskeistä on hyvän itsetuntemuksen ja itsesäätelyn lisäksi motivaatio. Motivaatio voidaan nähdä lähtevän aina ihmisestä itsestään, jolloin johtajan tulee ensisijaisesti motivoida itsensä tavoitteiden saavuttamiseen, jonka seurauksena hän voi motivoida myös muuta henkilöstöä. Itsensä johtaminen näyttäytyy erityisesti seuraavilla johtajuuden osa-alueilla: ajanhallinta, tavoitteiden asettaminen, päätöksenteko, ongelmanratkaisu ja luovuus. Muiden johtamisen keskeisiksi osa-alueiksi voidaan mainita sosiaaliset taidot ja kyky empatiaan, jotka mahdollistavat tiimihengen rakentamisen ja onnistuneen vuorovaikutuksen. Näitäkin taitoja on mahdollista kehittää itsetuntemusta vahvistamalla. (Adair 2004: 9; Goleman 2004: 84–85.)

Perinteinen johtamistehtävien luokittelu asioiden johtamistehtäviin ja ihmisten johtamistehtäviin ei ole tarkoituksenmukainen, sillä on selvää, että johtamistehtävässä menestyminen edellyttää johtajalta taitoja niin teknisen- kuin sosiaalisen osaamisen alueilla. Johtajan työnkuvan ollessa usein hyvin monipuolinen, on kumpikin näistä perinteisistä johtamistyyleistä yksinään riittämätön kuvaamaan onnistunutta johtajuutta. Hyvejohtajuudessa johtajuutta lähestytään laajemmasta näkökulmasta yksittäisten johtamistyylien sijaan. Eettisen johtajuuden, itsensä johtamisen ja ihmisten johtamisen teorioiden lisäksi hyvejohtajuudesta on löydettävissä yhtymäkohtia piirreteoreettiseen johtajuustutkimukseen. Näiden johtamisteorioiden pohjalta muodostuu hyvejohtajuuden näkemys onnistuneesta johtajuudesta, joka nähdään luonteen avulla toteutuvana, useista taidoista koostuvana kokonaisuutena.

Tutkielmassa käytetään käsitteitä johtaja, työntekijä ja henkilöstö kuvaamaan johtajan ja johdettavien välistä suhdetta ja organisatorista asemaa. Nykypäivänä näiden käsitteiden

voidaan kokea korostavan johtajan ja työntekijöiden välistä hierarkkista suhdetta mutta tutkimuksessa niitä käytetään selkeyttämään organisaation jäsenten erilaisia rooleja. Vaikka tutkielmassa käytetään johtaja-käsitettä kuvaamaan muodollista johtajan roolia, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajuuden jakamista organisaatiossa ei nähtäisi tarpeellisena.

### 3.1. Itsensä johtaminen

Johtamisen tutkimuksessa on viime aikoina kiinnitetty entistä enemmän huomiota itsensä johtamiseen. Tämä on seurausta siitä, että yhä useammin tunteet, arvot ja hyveet hyväksytään keskeisiksi johtajuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkielmassa itsensä johtamisen taustalla nähdään näiden johtajuuteen vaikuttavien osa-alueiden tiedostamisprosessi ja tämän seurauksena tapahtunut itsetuntemuksen kasvu. Itsetuntemuksen kasvun seurauksena johtajan tunneälykyys, eettisyys ja hyveellisyys kehittyvät ja tällä kehityksellä oletetaan olevan positiivista vaikutusta johtamistehtävässä menestymiseen. Sydänmaanlakan (2009: 152) mukaan itsensä johtaminen on kaiken johtamisen lähtökohta, koska on osattava johtaa itseään, jotta voi johtaa onnistuneesti myös muita. Tähän yhtyy myös David Goleman (2004: 83), jonka mukaan hyvät johtajat omaavat lähes poikkeuksetta *hyvän itsetuntemuksen*, joka toimii lähtökohtana itsensä johtamiselle.

Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla pyritään omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla. Itsensä johtamisessa käyttäytymisen ja ajattelun kontrolloinnilla sekä yksilön henkisillä menestystekijöillä nähdään olevan merkittävä vaikutus johtamistehtävässä menestymiseen. Osa-alueet, joihin itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa, jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin osa-alueisiin. Sisäisiä osa-alueita ovat yksilön itsetuntemus, itseluottamus, ihmiskäsitys sekä arvot ja ulkoisia osa-alueita tavoitteellisuus, vastuullisuus, muutostavallisuus ja rakentava asenne. (Manz & Sims 2001: 5–7; Åhman 2003: 11, 133, 187.)

Myös tunnettu johtajuusteoreetikko *Peter Drucker* (2001: 80, 193–195) kiinnitti johtajuustutkimuksensa loppupäässä entistä enemmän huomiota itsensä johtamiseen ja sen

merkitykseen erityisesti asiantuntijatyössä. Asiantuntija omistaa tuotannon tärkeimmän välineen eli osaamisen, jonka vuoksi heitä tulee johtaa yksilöinä. Koska asiantuntijat tietävät usein työstään enemmän kuin johtajat, toimivat he enemmin kumppaneina kuin työntekijöinä organisaation näkökulmasta. Asiantuntija kantaa itse vastuun työstään, toisin sanoen johtaa itseään kohti hyvää suoritusta. Motivaation työn tekemiseen luo asiantuntijoilla usein itse työ, sen tuomat haasteet, oppiminen, yhteiset arvot ja onnistumisen kokemukset. Yksittäisellä asiantuntijalla voi olla merkittävä vaikutus organisaation menestykseen, jolloin asiantuntijatyön johtaminen asettaa johtajuudelle uudenlaisia haasteita.

*“The carrot always wins over the stick. Ask your horse. You can lead your horse to water, but you can't manage him to drink. If you want to manage somebody, manage yourself. Do that well and you'll be ready to stop managing. And start leading.”* (Talbot 1987: 236)

### 3.2. Ihmisten johtaminen

Itsensä johtaminen luo hyvät edellytykset ihmisten johtamiselle, jossa painopiste on ihmisissä rakenteiden ja persoonattomien prosessien sijaan. Psykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna ihmisten johtaminen ymmärretään tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien, kokemustensa muodostamassa todellisuudessa elävien ihmisten väliseksi *vuorovaikutukseksi*, jossa korostuvat *emotionaalisuus*, *intuitiivisuus* ja muut *inhimilliset, kokonaisvaltaiset kokemisen tavat*. Johtajilta edellytetään myös tilanteiden hallintaa ja herkkyyttä havaita erilaisia tilanteita, jolloin huomiota tulee keskittää pelkkien johtamistoimintojen sijaan myös ihmisten yksilöllisten kokemusten huomioimiseen. Itsetunteuksella ja itsensä johtamisella on vaikutusta vuorovaikutuksen laatuun, sillä itsensä tuntevan johtajan toteuttama johtajuus on läsnä olevaa ja tietoista. (Syväjärvi ym. 2007: 8–12; Harisalo 2008: 92, 96.)

Klassista johtamisteorioista ihmissuhteiden koulukunta ja *Elton Mayo* siirsivät ensimmäisenä johtajuuden painopisteen muodollisesta osaamisesta työntekijöihin. Rakenteiden takana nähtiin inhimillinen maailma, jonka ymmärtäminen on välttämätöntä inhimillisten voimavarojen aktivoimiseksi. Tämän inhimillisen maailman ymmärtämisellä

on merkittävä vaikutus organisaation toimintakyvylle ja saavutuksille, koska inhimilliset resurssit vapauttava johtaminen saa aikaan luovuuden ja sitä kautta tuloksellisuuden kasvua. Organisaation tuottavuuden nähtiin siis määräytyvän ennemminkin sosiaalisten normien kuin fyysisten olosuhteiden ja palkkioiden perusteella. *Hawthorne*-tutkimusten keskeinen löydös oli, että ihmisten oikeudenmukaisen, asiallisen ja reilun kohtelun avulla voidaan edistää tehokkuutta. Mayo korosti erityisesti kommunikaation, osallistumisen ja johtajuuden merkitystä organisaatiossa. (Harisalo 2008: 93–94; Salminen 2010: 30.)

*Mary Parker Follett* vastusti autoritaarista ja mielivaltaista johtamista ja piti integraatiota ja yhtenäisyyttä organisaation tärkeimpinä elementteinä. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon on askel kohti integraation toteutumista, kun käskyjohtajuus puolestaan johtaa myönteisten vuorovaikutuskokemusten vähenemiseen, oman työn arvostuksen heikkenemiseen ja vastuuntunnon vähenemiseen. Follet näki vuorovaikutuksen keskeisessä roolissa työyhteisön kehittämisessä ja yksilön kehittämisessä. Myös tilannekohtaisella vastuun delegoinnilla nähtiin olevan vaikutuksia itsenäisen päätöksenteon kehittämiseen ja vastuunottoon. Lisäksi Follet korosti johtajan kykyä nähdä ja ymmärtää tilanteet monista osista koostuvana kokonaisuutena, koska viisaita päätöksiä ei voi tehdä hajallaan olevista asiapalasista. Hän näki tietämättömyyden sitovan kahlitsevasti ja tiedon vapauttavan. (Ollila 2006: 29–31; Salminen 2010: 28.)

Myös *Philip Selznick* korosti sosiaalista ulottuvuutta onnistuneen johtamisen ehtona. Selznickin mukaan johtaminen tulisi rakentaa osaksi sosiaalista rakennetta ilmentämään organisaation tarkoitusta. Johtajalta tämä edellyttää ymmärrystä sosiaalisista tilanteista sekä kykyä ratkaista konflikteja. Nämä ovat oleellisia taitoja selkeiden tavoitteiden ja kirkkaan vision säilyttämiseksi. Selznickin mukaan johtajan tehtävä on realististen tavoitteiden asettaminen sekä organisaation arvojen rakentaminen. Johtajalla tulee olla selkeä käsitys organisaation arvoista ja niiden toteutumisesta käytännössä. (Salminen 1995: 33–34.)

*Rensis Likertin* mukaan johtamistehtävässä menestyminen riippuu siitä, kuinka hyvin ihmisten johtamisessa on onnistuttu. Onnistuminen ihmisten johtamisessa vaatii johtajalta demokraattista ja osallistavaa johtajuutta, jota luonnehtii päätösvallan hajauttami-

nen ja yhteisymmärryksen etsiminen (taulukko 2). Likertin mukaan demokraattinen johtamistyyli on menestyksekkäin, koska johtajien ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen. Johtamistyyli on kuitenkin vaativa, koska se edellyttää laajempaa ymmärrystä ihmisistä sekä monipuolisia johtamisvalmiuksia. (Likert 1969: 4–10; Harisalo 2008: 99.)

**Taulukko 2.** Organisaation ominaisuudet (Likert 1969: 4–10).

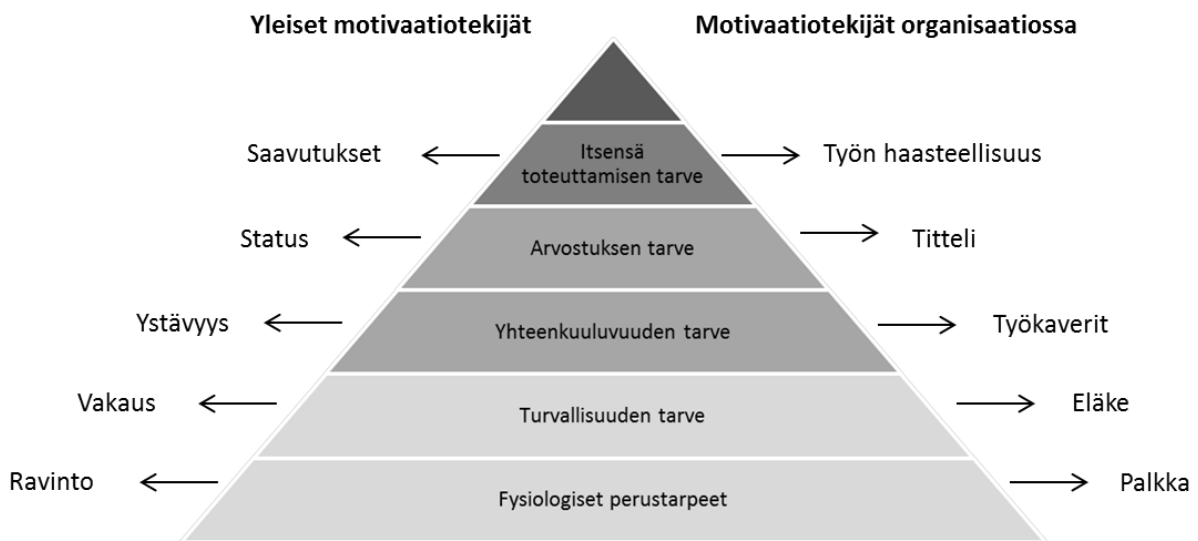
| <b>Piirre</b>            | <b>Demokraattinen johtajuus</b> | <b>Autoritaarinen johtajuus</b> |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Johtajuus</b>         | Luottamus                       | – Epäluottamus                  |
| <b>Motivaatio</b>        | Porkkana                        | – Keppi                         |
| <b>Kommunikointi</b>     | Ylöspäin hierarkiassa           | – Alaspäin hierarkiassa         |
| <b>Vuorovaikutus</b>     | Intensiivistä                   | – Rajoitettua                   |
| <b>Päätöksenteko</b>     | Hajautettu                      | – Keskitetty                    |
| <b>Tavoitteen asetus</b> | Osallistavaa                    | – Annetaan ylhäältä             |
| <b>Valvonta</b>          | Positiivisesti vahvistava       | – Korostaa erehdyksiä           |
| <b>Tavoitteet</b>        | Korkeat, mutta realistiset      | – Alhaiset                      |

Ihmisten johtamisen yhteydessä on tutkittu paljon motivaatiota ja siihen vaikuttamisen keinoja. Keskeisenä ajatuksena on ollut, että vaikuttamalla ihmisen motivaatioon on mahdollista lisätä organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Hertzbergin mukaan motivaatiotekijät selittävät 81 prosenttia työtyytyväisyydestä, jolla puolestaan on merkittävä vaikutus tehokkuuteen. Motivaation kasvattamisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa ja ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada samalla omat tarpeet tyydytettyä. (Harisalo 2008: 100, 106.)

Tunnetuimmaksi motivaatioteoreetikoksi voidaan nimetä *Abraham Maslow* (1970), jonka tarvehierarkia muodostuu viiteen ryhmään jaotelluista perustarpeista. Hänen mukaan alemman tason perustarpeet tulee olla tyydytettyinä, ennen kuin voidaan edetä korkeampien tarpeiden tyydyttämisen tasoille. Nämä viisi perustarpeiden ryhmää ovat



fysiologiset perustarpeet (ravinto, uni, vapaus), turvallisuuden tarve (riippumattomuus, vakaus, pelottomuus), yhteenkuuluvuuden tarve (ystävyyss- ja perhesuhteet), arvostuksen tarve (itseluottamus, muiden kunnioittaminen ja kunnioitus, merkityksellisyys) ja itsensä toteuttamisen tarve (moraali, luovuus, ongelmanratkaisukyky) (ks. kuvio 9). (Maslow 1970: 15–22.)



**Kuvio 9.** Maslow'n tarvehierarkia (Shajahan 2004: 91).

Johtamisen näkökulmasta Maslow'n tarvehierarkia on edistysellinen pyrittäessä ymmärtämään ihmisen motivaation lähtökohtia. Tarvehierarkian yhteyttä motivaatioon teoria selittää sillä, että kun alemman tasoisen tarve on tyydytetty, ihminen ei tyydy siihen tilaan vaan alkaa fokuoittaa korkeampien tason tarpeiden tyydyttämiseen. Mikäli kaikki alemman tasoiset tarpeet ovat tyydytetty, siirtyy ihminen itsensä toteuttamisen tasolle, jolloin hän alkaa etsiä omaksi kokemaansa toimintaa. Mikäli organisaatio ei pysty tyydyttämään työntekijöiden tarpeita, tulee heistä helposti tyytymättömiä, jolloin he reagoivat kielteisesti organisaation pyrkimyksiin. Heidän käyttäytymisensä voidaan silloin nähdä organisaation toimenpiteiden seurauksena, ei syynä. (Maslow 1970: 18, 22; Shajahan 2004: 91.)

Myös *Douglas McGregor* on tullut tutkimuksissaan siihen tulokseen, että johtajien menestys riippuu olennaisesti siitä, kuinka he pystyvät ennakoimaan ja ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä motivoinnin avulla. Hänen mukaansa jokainen teoria, joka pohtii inhimillisten voimavarojen johtamista, käsittelee väistämättä myös motivaatiota. (McGregor 1960: 35; Harisalo 2008: 103.) Tämän ajatuksen pohjalta hän loi vastakkaiset X- ja Y-teoriat, jotka lähestyvät johtajien toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä eri näkökulmista.

*X-teoriassa* ihminen ei pidä työstään ja yrittää mahdollisuuksien mukaan välttää sitä. Suhtautuminen työn tekemiseen on passiivista eikä siihen liity kunnianhimoa, joten työn suorittamista tulee valvoa jatkuvasti ja ohjata rangaistusten avulla. Työn epämielikkyyden vuoksi työntekijät eivät halua ottaa vastuuta työstään. X-teorian mukaisten ihmisten johtaminen edellyttää organisaatiolta hierarkkisuutta ja johtajalta vahvaa auktoriteettia. *Y-teoriassa* ihmiset puolestaan suhtautuvat työhön luonnollisena osana elämää, jolloin erityistä motivointia ja valvontaa ei tarvita. Työntekijät sitoutuvat organisaation tavoitteisiin ja työskentelevät itsenäisesti tavoitteita kohti. Asianmukaisissa olosuhteissa työntekijät etsivät lisä vastuuta. Y-teoriassa organisaatiot tiedostavat henkisten voimavarojen olemassaolon, jolloin henkilöstölle tarjoutuu mahdollisuus etsiä uusia toimintavaihtoehtoja mielikuvituksen ja luovuuden avulla. (McGregor 1960: 33–35, 47–48.)

McGregor kuvaa X-teoriaa ”porkkana ja keppi” –teorianana, joka toimii hyvin tietyissä olosuhteissa. Maslow’n tarvehierarkiaan viitaten X-teoria toimii fysiologisten perustarpeiden ja turvallisuuden tarpeiden tyydyttämisessä mutta se on riittämätön korkeampien, sosiaalisten ja itsensä toteuttamisen tarpeiden, tyydyttämisen tasoilla. Näillä tasoilla on tarpeen siirtyä Y-teorian toteuttamiseen, jonka avulla voidaan luoda otolliset puitteet henkilöstön omien korkeampien tarpeiden tyydyttämiseen ja sitä kautta myös organisaation menestymiseen. (McGregor 1960: 41–42, 49.)

*Frederic Herzbergin* motivaatio-hygieniateorian mukaan motivaatio ratkaisee työssä menestymisen. Teoriassa kuvataan työtyytyväisyyttä motivaatiotekijöiden avulla ja tyytymättömyyttä hygieniatekijöiden avulla. Motivaatiotekijöitä ovat mahdollisuus saada aikaan, palautteen saaminen saavutuksesta, kiinnostus tehtävää kohtaan, vastuulliset tehtävät, edistyminen ja kasvun mahdollisuus. Hygieniatekijöitä puolestaan ovat organi-

saation tavoitteet, valvonta, esimies-alaissuhde, työolosuhteet, palkka, työntekijöiden väliset suhteet, status ja turvallisuus. Herzberg kyseenalaistaa erilaisten negatiivisten keinojen (kuten uhkailu) käyttämisen ihmisten motivoinnissa. Negatiivisten keinojen käyttämisen vaikuttavuus on heikko, koska ne eivät takaa toivotun käytöksen jatkuvuutta. Myöskään positiivisten taloudellisen kannustimien vaikutuksista ei ole motivaation kannalta pitkäaikaista hyötyä – palkat ja muut taloudelliset lisäedut nostavat motivaatiota vain hetkellisesti. Herzbergin teorian motivaatiotekijät sijoittuvat Maslow'n motivaatioteoriassa arvostuksen tarpeen ja itsensä toteuttamisen tarpeen tasoille. (Shajahan 2004: 93; Harisalo 2008: 106–107.)

Motivaation yhteydessä puhutaan usein sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkkiot, edut ja status, vaikuttavat motivaatioon ainoastaan hetkellisesti. Sisäisten motivaatiotekijöiden vaikutukset ovat puolestaan todettu kestävimmiksi. Näitä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet, onnistumisen ja uudet oppimisen kokemukset sekä palautteen saaminen. Johtaja voi vaikuttaa motivoitumiseen luomalla kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin, antamalla palautetta sekä varmistamalla työntekijän tarpeiden, osaamisen, työtehtävien ja siitä saatavan korvauksen välisen suhteen sopivuuden. (Kurtén 2001: 68; Ojala & Ahonen 2003: 96, 130; Ollila 2006: 81.)

Ihmisten johtamiseen liittyy myös *karismaattinen johtajuus*, jossa keskeistä on organisaation visio ja sen onnistunut viestiminen työntekijöille. Karismaattisen johtajan visio ei ole ainoastaan yksi määrällinen tavoite vaan se pitää sisällään toiveikkaan ja optimistisen näkemyksen paremmasta tulevaisuudesta. Vuorovaikutus puolestaan on rohkaisevaa, positiivista, motivoivaa, luottamusta rakentavaa, dynaamista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa. Vision toteuttaminen edellyttää rohkeutta ja uskoa vision toteutumiseen. Usein tarvitaan myös harkittuja riskejä. Tämä tekee karismaattisesta johtajuudesta vaikuttavan keinon johtaa ihmisiä, sillä useimmat ihmiset hyväksyvät optimistisen tulevaisuuden näkymän kyseenalaistamatta ja näin ollen työntekijät antavat johtajan toiminnalle täyden emotionaalisen tuen. Tämän vuoksi karismaattisen johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat myös korkea integriteetti, luotettavuus ja moraalinen vastuu. (Juurikkala 2012: 5–6.)

### 3.3. Piirreteoreettinen johtajuustutkimus

Johtajuuden piirreteoriat (great man theories) ovat olleet johtajuustutkimuksen kiinnostuksen kohteena jo pitkään. Näiden teorioiden mukaan johtajana oleminen perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joista toiset tukevat johtajana menestymistä paremmin kuin toiset. Piirreteoreettisessa johtajuustutkimuksessa keskiössä on ihmisen persoonallisuuden tarkastelu ja se pohjautuu vahvasti psykologiaan. (Åhman 2003: 37; Lämsä & Hautala 2010: 222–223.) Hyvejohtajuus puolestaan keskittyy luonteenpiirteiden määrittelyyn. Tämä on keskeinen piirreteoreettisen johtajuustutkimuksen ja hyvejohtajuuden välinen eroavaisuus.

Northouse (2010: 20–21) on esittänyt johtajan tärkeiksi luonteenpiirteiksi älykkyyden, itseluottamuksen, määrätietoisuuden, integriteetin ja sosiaalisuuden. *Älykkyys* tässä yhteydessä tarkoittaa kykyä sisäistää uutta tietoa sekä kykyä ymmärtää tunteita ja soveltaa tätä tietoa käytännössä. *Älykkyys* ilmenee johtajassa hyvinä verbaalisina taitoina, tunteälykkyytenä ja päättelykykynä. *Itseluottamus* vakuuttaa johtajan siitä, että hänen vaikuttaminen muihin on perusteltua ja oikein. *Määrätietoisuus* johtajassa ilmenee vaativuutena, ennakoivuutena ja sinnikkyutenä kohdata esteet. *Integriteetti* tarkoittaa rehellisyyden ja luotettavuuden laatua ja se ilmenee johtajuudessa vahvoina periaatteina, vastuullisuutena, lojaalisuutena ja uskottavuutena. *Sosiaalisuus* on myös tärkeä johtajan luonteenpiirre, joka ilmenee johtajassa ystävällisyytenä, ulospäin suuntautuneisuutena, kohteliaisuutena, hienotunteisuutena ja diplomaattisuutena. Sosiaalisuus auttaa johtajaa luomaan yhteistyökykyisiä ihmissuhteita alaistensa kanssa.

Johtamistaidon opisto (JTO) on tutkimuksessaan selvittänyt parhaimpien ja heikoimpien johtajien ominaisuuksia (ks. taulukko 3). Tutkimuksessa luotettavuutta pidettiin ehdottomasti yleisimpänä hyvän johtajan ominaisuutena. Myös ahkeruutta pidettiin tärkeänä ja siihen liittyivät myös energisyys, innokkuus ja aikaansaava työskentelyote. Tuloksellisuuden parantamiseksi parhaita johtajia kehoitettiin kiinnittämään huomiota erityisesti ajankäyttöön, sillä arvioijat kokivat esimiehen kiireiseksi, jolloin hänelle ei jää tarpeeksi aikaa itselleen ja alaisilleen. Myös rohkeuden, jämäkkyuden ja päättäväsyyden lisäämi-

nen koettiin tarpeelliseksi, koska parhaimmat esimiehet koettiin usein liian kilteiksi. (Juuti 2010.)

**Taulukko 3.** Johtajien ominaisuudet (Juuti 2010: 117–119).

| <b>Heikoimpien johtajien ominaisuuksia</b> | <b>%</b> | <b>Parhaimpien johtajien ominaisuuksia %</b> | <b>%</b> |
|--|----------|--|----------|
| Autoritaarinen                             | 12       | Luotettava                                   | 23       |
| Epäluotettava                              | 7        | Ahkera                                       | 15       |
| Pikkuasioihin liiaksi tarttuva             | 7        | Rauhallinen                                  | 10       |
| Epäselvä esimiesrooli ja kommunikaatio     | 6        | Oikeudenmukainen                             | 9        |
| Vaikeita tehtäviä/alaisia välttelevä       | 5        | Alaisiaan arvostava                          | 9        |
| Impulsiivinen                              | 5        | Kuunteleva                                   | 8        |
| Liian kiltti                               | 5        | Positiivinen                                 | 7        |
| Epäoikeudenmukainen                        | 4        | Helposti lähestyttävä                        | 5        |
| Liian tulos tai asiapainotteinen           | 3        | Myönteistä palautetta antava                 | 4        |

Myös *Jim Collins* (2001) on tutkinut organisaatioiden menestystekijöitä ja pyrkinyt löytämään vastauksia siihen, mikä mahdollistaa organisaation kehittymisen hyvästä parhaaksi. Tutkimuksensa pohjalta Collins on määritellyt *viidennen tason johtajan*, jossa yhdistyvät *vaatimattomuus, määrätietoisuus, nöyryys ja pelottomuus*. Viidennen tason johtajat kanavoivat itsekkäät tarpeensa suuremman tavoitteen eli parhaan mahdollisen organisaation kehittämisen hyväksi. Heitä yhdistää hyvä itsetuntemus sekä kunnianhimoisuus, joka koskee organisaation menestystä henkilökohtaisen menestymisen ja maineen sijaan. He myös kantavat vastuun tuloksista, joka tarkoittaa, että epäonnistumisten edessä ei syytellä ja onnistumisten yhteydessä annetaan kiitosta. Collinsin mukaan nämä johtajan piirteet edistävät organisaation kehittymistä hyvästä parhaaksi. (Collins 2001.)

Muita Collinsin (2001) tutkimuksessa ilmi tulleita menestyneitä organisaatioita yhdistäviä periaatteita olivat *tosiasioiden kohtaaminen* sekä *ensin ihmiset, sitten asiat* -

*periaate*. Erityisesti negatiivisten asioiden kohtaaminen on Collinsin mukaan tärkeää, sillä ne osoittavat organisaation heikkoudet, jotka ovat keskeisiä parempaan toimintaan pyrkiessä. Johtajalta tämä vaatii avoimen, keskusteleavan ja kriittisen organisaatiokulttuurin luomista, jossa ihmiset ja totuus tulevat kuulluiksi. Myös tietämättömyyden hyväksyminen ja usko onnistumiseen ovat keskeisiä tosiasioiden kohtaamisessa.

Ensin ihmiset, sitten asiat -periaate korostaa oikean henkilövalinnan merkitystä; kun se onnistuu, ei motivointia tarvita vaan ihmiset innostuvat automaattisesti ollessaan oikealla paikalla. Parhaiksi kehittyneiden organisaatioiden ei tarvinnut kiinnittää huomiota sitoutumiseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, motivointiin tai muutosten johtamiseen, koska olosuhteiden ollessa oikeat, nämä ongelmat häviävät itsestään. Luonteenpiirteillä ja persoonallisuudella nähdään olevan enemmän vaikutusta oikeaan henkilövalintaan, kuin erikoisalan osaamisella, taustalla tai taidoilla. Parhaita organisaatioita yhdisti myös kurinalaisuuden kulttuuri. Siihen liittyy rajoituksia mutta myös vapautta ja vastuuta. Toiminnan ei tarvitse olla byrokraattista, kun organisaatioissa työskentelee oikeat ihmiset oikealla paikalla. (Collins 2001.)

Konsulttiyritys *Andersen Consulting* toteutti vuonna 1999 mittavan tutkimuksen *The Evolving Role of Executive Leadership*, jonka tarkoituksena oli verrata menestyneiden johtajien ominaisuuksia menneisyydessä, nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulos tiivistyi 14 ominaisuuteen, jotka tutkimuksen mukaan muodostavat yhdessä tulevaisuuden menestyvän johtajan. Kolmen kärki muodostui yhteisen *vision luomisesta, arvojen mukaan elämisestä ja asiakasnäkökulman huomioimisesta*. Seuraavaksi tulivat tiimityön ja kumppanuuden rakentaminen, globaali ajattelu, kulttuurien ymmärtäminen sekä ihmisten kehittäminen ja voimaannuttaminen. Muita tulevaisuuden menestyville johtajille keskeisiä ominaisuuksia olivat muutosten omaksuminen, mahdollisuuksien ennustaminen, haasteisiin rohkaiseminen, teknologinen älykkyys, johtajuuden jakaminen ja itsensä kehittäminen. (Accenture 2001: 15.) Stewart (1999: 318) toteaaakin hyvien johtajien olleen menneisyydessä tekijöitä, nykypäivänä suunnittelijoita, ja tulevaisuudessa entistä enemmän opettajia.

### 3.4. Hyvejohtajuuden yhteys eettiseen johtamiseen

Eettisestä johtamisesta ja hyvejohtajuudesta löytyy useita yhtymäkohtia. Tätä havainnollistaa taulukko 4, johon on koottu keskeiset eettistä ja epäeettistä johtajuutta kuvaavat tekijät. Eettisessä johtamisessa suhtaudutaan arvostavasti eettisiin normeihin ja niiden merkitykseen. Valtaa käytetään palvelemaan organisaation etua. Yhteisöllisyydellä on eettisissä organisaatioissa merkittävä rooli, joten työntekijöiden osallistaminen kommunikoinnin avulla muun muassa vision luomiseen on tärkeää. Yhteiset periaatteet vahvistavat myös integriteettiä ja luottamusta organisaatiota ja johtajaa kohtaan. Myös kriittisyys ja riskinotto ovat eettisessä johtamisessa tärkeitä periaatteita, sillä ne mahdollistavat muutoksen ja kehittymisen. (Carroll 1987: 12; Yukl 2006: 421–422.)

**Taulukko 4.** Eettisen johtajuuden piirteet (Carroll 1987: 12; Yukl 2006: 422).

| Johtajuuden osa-alue            | Eettinen johtajuus                       | Epäeettinen johtajuus               |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Eettiset normit</b>          | Päätökset ja toiminta vastaavat toisiaan | Päätökset ja toiminta ristiriidassa |
| <b>Vallankäyttö</b>             | Palvelee organisaatiota                  | Palvelee omia intressejä            |
| <b>Vision kehittäminen</b>      | Yhdessä työntekijöiden kanssa            | Johtajan oma visio                  |
| <b>Tavoitteet</b>               | Eettisyyden huomiointi                   | Menestys eettisyyden kustannuksella |
| <b>Integriteetti</b>            | Yhteiset periaatteet                     | Henkilökohtainen etu                |
| <b>Riskin otto</b>              | Otaa riskejä                             | Ei ota riskejä                      |
| <b>Kommunikointi</b>            | Avointa                                  | Sulkeutunutta                       |
| <b>Kriittisyys</b>              | Kannustaa kriittisyyteen                 | Vältelee kritiikkiä                 |
| <b>Henkilöstön kehittäminen</b> | Suhtautuu myönteisesti                   | Suhtautuu kielteisesti              |

Northousen (2010: 386–388) mukaan eettisen johtamisen keskeisin periaate on toisten hyväksi toimiminen. Muita periaatteita ovat muiden kunnioittaminen, palveleminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Näiden periaatteiden toteutumiseen vaikuttavat keskeisesti suurisieluisuuden ja nöyryyden hyveet, jotka määrittelevät pitkälti ihmisen suhtau-

tumisen maailmaa ja muita ihmisiä kohtaan. Hyveitä vahvistamalla johtaja voi edistää eettisten periaatteiden toteutumista käytännön johtajuudessa.

Eettinen johtaminen liitetään usein arvojohtamiseen. Johtaja voi käyttää arvoja itsesääntelyn välineinä, jolloin ne ohjaavat toimintaa ja toimivat päätösten perusteluina tai ihmisten johtamisen välineinä. Usein arvoja käytetään molempiin tarkoituksiin mutta ne voivat myös olla toisistaan riippumattomia – johtaja voi johtaa henkilöstöä arvoilla, jotka eivät ohjaa hänen omaa toimintaansa. Tällainen johtaja toteuttaa periaatetta ”tee niin kuin sanon, älä niin kuin toimin”. (Kauppinen 2002: 57; Lehtonen 2009: 4.) Koska johtajan rooli esimerkkinä toimimisesta koetaan tärkeäksi, ei tämän periaatteen mukainen johtaminen ole organisaation menestyksen kannalta tavoiteltavaa.

Eettinen johtaminen ei myöskään suoranaisesti tarkoita moraalisesti korkeatasoista johtajuutta, sillä arvojohtamisella voi olla monenlaisia tavoitteita, kuten taloudellisia tai poliittisia arvoja. Keskeistä on, perustuuko toiminta moraalisiin vai teknisiin arvoihin (ks. kappale 2.2). Arvojen toteuttaminen ei myöskään edellytä johtajalta hyveellisyyttä vaan huonon henkilökohtaisen moraalin omaava johtaja voi olla hyvä arvojohtaja. Moraalisen minän jakautuneisuus kuitenkin aiheuttaa johtajalle helposti uskottavuus ongelmia, koska toiminta ei ole silloin johdonmukaisesti eettistä. (Lehtonen 2009: 3–4, 7) Tutkimuksessa termillä hyveellinen kuvataan moraalisesti arvokasta johtajuutta.

Eettisen johtamisen vaikutuksia johtajuuteen ovat mm. johtamistavan kirkastuminen, kokonaisuuksien parempi hahmottaminen ja onnistuneiden ja nopeiden päätösten tekeminen. Eettinen johtaja on vastuuntuntoinen ja välittää yhteisistä asioista, joka on ehdottoman tärkeää, mikäli työntekijöiltä odotetaan samanlaista suhtautumista työhön. Johtajan suoraselkäisyys ja linjakkuus ovat ominaisuuksia, joita työntekijät arvostavat. Eettinen johtaja osallistaa kaikki organisaation jäsenet mukaan toimintaan, erityisesti muutostilanteissa.. Eettinen johtaminen vaatii rohkeutta, päättäväisyyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta aikomukset näyttäytyvät toiminnan tasolla varsinaisten tekojen kautta. Eettinen johtamisote vaatii jatkuvaa itsearviointia ja toimintojen uudelleenmuotoilua. (Heiskanen & Salo 2008: 18–19, 60.)



### 3.5. Yhteenveto

Niin hyvejohtajuudessa kuin itsensä johtamisessakin johtajan hyvä itsetuntemus nähdään onnistuneen johtajuuden lähtökohtana. Kasvattamalla tietoisuutta keskeisesti toimintaan vaikuttavista tunteista, arvoista ja hyveistä, voidaan vaikuttaa johtamistehtävässä menestymiseen. *Tunneälykyys* pitää sisällään tietoisuuden tunteista sekä kyvyn hallita niitä. Henkilökohtaisia arvoja pohtimalla *näkemys eettisyydestä kehittyy* ja näiden eettisten arvojen toteuttaminen käytännössä mahdollistuu hyveitä eli *hyveellisyyttä* kasvatamalla.

Klassisista johtamisteorioista ihmisten johtamista korostavat teoriat tukevat parhaiten hyvejohtajuuden näkemystä johtajuudesta. Ihmisten johtamista korostavat johtamisteoriat pitävät onnistuneet johtajuuden tärkeimpiä tekijöinä toimivan vuorovaikutuksen, motivoinnin, osallistamisen, luottamuksen, kokonaisvaltaisen päätöksenteon (rationaalisen ajattelun ja tunteiden vuorovaikutus) sekä demokraattisuuden ylläpitämisen organisaatiossa. Näiden teorioiden pohjalta nousseita keskeisiä johtamisen osa-alueita tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia kuvaavassa kappaleessa 5.

Piirreteoreettisessa johtajuustutkimuksessa tehdyt listaukset hyvän johtajan ominaisuuksista tukevat hyvin hyvejohtajuuden näkemystä hyvästä johtajasta. Hyvejohtajuudesta on löydettävissä yhtymäkohtia muun muassa Collinsin *Good to Great* –tutkimuksen tuloksiin. Collins kuvaa menestynyttä johtajaa viidennen tason johtajana, joka menestyy hyvin niin ihmisten- kuin asioiden johtamisessa. Myös JTO:n tekemä tutkimus johtajien ominaisuuksista puoltaa hyvejohtajuuden näkemystä johtajan tärkeistä ominaisuuksista, kuten luotettavuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja muiden ihmisten arvostamisesta.

Piirreteoreettinen johtajuustutkimus eroaa kuitenkin hyvejohtajuudesta siinä mielessä, että piirreteoreettinen johtajuustutkimus on kiinnostunut johtajan *persoonallisuuden* piirteistä hyvejohtajuuden ollessa kiinnostunut *luonteenpiirteistä*. Koska persoonallisuus vaikuttaa luonteen muotoutumiseen, ei näitä voida täysin erotella toisistaan. Piirreteoreettinen tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, onko näitä johtajalle suotuisia piirteitä mahdollista kehittää ja jos on, niin miten. Tämä johtuu siitä, että temperamentin poh-

jalta muodostuva persoonallisuus on synnynnäinen ominaisuus. Johtajuuden lähestyminen luonteen kautta mahdollistaa luonteen ja sitä kautta johtajana kasvattamisen. Tämän lisäksi pohdintaan hyvästä luonteesta liittyy aina myös eettinen näkökulma, jota ei persoonallisuuden tutkimukseen liity.

Eettisyys on tärkeä osa johtajuutta, sillä eettinen ulottuvuus on sisäänrakennettuna kaikessa johtamisessa päätöksenteosta vuorovaikutustilanteisiin. Eettinen toiminta on arvokasta eettisyytensä vuoksi mutta myös yksilön ja organisaation menestymisen näkökulmasta. Etiikka ja arvot ovat välttämätön osa johtamistehtävää ja ne kertovat johtajan suhtautumisesta tilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Myös organisaation arvot ovat tärkeitä niin organisaation kuin yksilön menestymisen näkökulmasta, sillä ihmisen omien arvojen ollessa ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, johtaa se vähitellen organisaation arvojen omaksumiseen. Tämän vuoksi organisaatioissa tarvitaan tietoista arvoristiriitojen pohtimista sekä rohkeutta pitää kiinni organisaation omista arvoista. Eettisyyden *tietoisesta* toteuttamisesta riippuu pitkälti se, kuinka paljon hyötyä ja vaikutusta eettisellä toiminnalla organisaatiossa saavutetaan. (Juujärvi ym. 2007: 41; Heiskanen & Salo 2008: 15–18, 84; Niiranen ym. 2010: 121.) Hyvejohtaja toteuttaa eettistä johtajuutta tietoisesti mutta myös tiedostamattaan hyveellisen luonteensa pohjalta.

## 4. MENETELMÄT JA AINEISTOT

### 4.1. Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuskohteeksi valikoitui *Titaanit*-niminen eri alan johtajista koostuva valmennus- ja kasvuryhmä, joka on kolmen vuoden ajan säännöllisesti kokoontunut yhteen pohtimaan itsekasvatuksen ja johtajuuden kysymyksiä. Kasvuryhmän perimmäinen ajatus on ihmisenä ja johtajana kehittyminen itsetuntemusta kasvattamalla ja kokemuksia reflektoimalla. Titaanien tapaamiset koostuvat yleensä lyhyestä alustuksesta tai johdannosta, jonka jälkeen teemaa syvennyttään pohtimaan ryhmässä ja sen jälkeen itsenäisesti. Ote kasvuryhmässä on valmentava eikä se perustu valmiisiin neuvoihin ja oppeihin.

Titaaneilla on takanaan kymmenien vuosien johtamiskokemus erilaisista yksityisten organisaatioiden johtotehtävistä. Johdettavien määrä vaihteli 3–4 hengen tiimeistä, jopa yli 1500 henkilöön. Keskeisiä johtajien motiiveja kasvuryhmään mukaan lähtemisessä olivat itsensä kehittäminen ja sitä kautta erityisesti ihmisten johtajana kehittyminen, kokemusten ja tiedon vaihtaminen sekä vertaistuki samassa asemassa olevien kanssa. Haastateltavat kokivat kasvuryhmän vastanneen hyvin heidän ennakko-odotuksiaan ja tarpeitaan.

Tärkeimmäksi tutkimuskohteen valintakriteeriksi nousi erityisesti Titaanien tapaamisten pitkäkestoisuus. Koska johtajat ovat pohtineet itsetuntemuksen ja itsekasvatuksen kysymyksiä säännöllisesti kolmen vuoden ajan, on kyseistä ryhmää tutkittaessa mahdollista saada selville vahvistuneen itsetuntemuksen vaikutuksia johtajan tehtävässä menestymiseen. Mikäli koulutusjakso olisi vain muutaman päivän mittainen, ei tämä olisi mahdollista sillä itsekasvatus ja sen soveltaminen käytännössä vaatii pitkäjänteistä pohdintaa ja itsensä kehittämistä. Haastattelu perustuu subjektiivisiin kokemuksiin, jolloin hyvä itsetuntemus on edellytys objektiivisen ja relevantin tiedon saamiseksi.

Kaikki haastateltavat johtajat ovat miespuolisia, iältään 35–55-vuotiaita. Sukupuolijakauman homogeenisyys ei ole tarkoituksellista vaan se perustuu sattumaan. Kaikki kasvuryhmän jäsenet ovat miehiä ja tämä selittyy mahdollisesti sillä, että yritysten johtoteh-

tävissä työskentelevät ovat useammin miehiä kuin naisia. Tutkimuksen näkökulmasta sukupuoli ei ole merkityksellinen, koska Titaaneja yhdistää samanlainen näkemys johtajuudesta ja tämä näkemys on subjektiivinen, ei sukupuolisidonnainen. Tutkimuksissa on havaittu joitakin eroavaisuuksia naisten ja miesten välisissä tunnetaidoissa (kyky havaita tunteita ja kokea empatiaa) mutta nämä erot eivät ole merkittäviä suuria ryhmiä vertailtaessa. Mielenkiintoinen havainto liittyen sukupuolten väliseen empaattisuuteen on, että miesten on väitetty olevan yhtä empaattisia kuin naisten mutta heiltä puuttuu motivaatio empaattisuuden näyttämiseen, koska se voidaan tulkita heikkoudeksi ja empaattisuutta pidetään yleisesti naisellisena ominaisuutena. (Goleman 2001: 366–368.)

Tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina pääkaupunkiseudulla 7–8.2.2012 ja 8.3.2012. Tätä ennen tutkija oli käynyt esittelemässä tutkimustaan Titaanien tapaamisessa, jonka yhteydessä sovittiin myös ensimmäiset haastatteluajat. Koska kaikki ryhmän jäsenet eivät olleet tuolloin paikalla, lähestyttiin muita haastateltavia sähköpostitse ja heistä haastateltaviksi ilmoittautuneiden kanssa sovittiin haastatteluajoista. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin tulevan teemahaastattelun runko etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelurunkoon tutustuminen ei kuitenkaan ollut välttämätöntä. Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä yksilöhaastattelusta, koko tapauksen ollessa 14 johtajaa. Haastatteluiden kesto vaihteli 26:20 ja 47:34 minuutin välillä keskimääräisen haastatteluajan ollessa 37:53 minuuttia.

#### 4.2. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se perustuu hermeneuttiseen tutkimusotteeseen, jossa keskeistä on ilmiön tulkinta ja sen ymmärtäminen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa suosien ihmistä tiedon keruun lähteenä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista todellisuuden hahmottaminen sosiaalisesti konstruoitavana sekä pyrkimys näiden merkityksellisten sosiaalisten ilmiöiden ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 17, 22; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 159–160.)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (case study), jossa tutkittava ilmiö määräytyy tietyn kriteerin, kuten ajan, paikan, tapahtuman tai ryhmän pohjalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelun muoto, jossa haastattelu toteutetaan tiettyjen etukäteen määriteltyjen teemojen ympärillä kysymysten järjestyksen ollessa vapaa. Näin ollen käsiteltävät teemat ovat kaikille haastateltaville samat ja mutta järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelussa ihmisten näkökulmat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34–35, 47–48; Eriksson & Koistinen 2005; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 203.)

Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksessa kartoitetaan johtajien subjektiivisia kokemuksia hyvästä johtajuudesta ja omassa johtamistehtävässä tapahtuneista muutoksista ja näin ollen haastattelu antoi johtajille tilaa ilmaista kokemuksiaan vapaasti. Erityisen antoisia olivat haastateltavien havainnollistavat esimerkit tutkimuksen kohteena olevista teemoista. Haastattelu menetelmänä antoi myös tutkijalle tilaa säädellä haastattelun etenemistä sekä syventää haastatteluissa ilmitulleita asioita.

Haastatteluita seurasi aineiston purkaminen eli tallenteiden puhtaaksi kirjoittaminen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 74 sivua. Aineiston litteroinnin jälkeen tutkimuksessa edettiin aineiston analyysivaiheeseen, jossa haastatteluaineisto teemoiteltiin tutkimuksessa tarkasteltavien johtajuuden teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen tulkintavaiheeseen, jossa keskeistä on teemoitellun aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, sekä johtopäätösten tekeminen. Tutkimus asettuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon, jolloin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkimuksen lähtökohtana ei siis varsinaisesti ollut teorian tai hypoteesien testaaminen mutta kytkennät teoriaan ovat havaittavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 145–149; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 160.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla ja miten johtajien kehittynyt itsetuntemus on vaikuttanut näihin osa-alueisiin. Itsetuntemuksessa tapahtuneiden muutosten arviointi suhteessa johtamistehtävään osoitautui kuitenkin haastavaksi, sillä haastateltavien oli hankalaa eritellä itsetuntemuksessa tapahtuneita muutoksia ennen ja jälkeen kasvuryhmään osallistumisen. Tämän vuoksi

analyysivaiheessa laajennettiin tarkastelua johtajuudessa tapahtuneista muutoksista kattamaan koko johtamisuran ilman aikarajoitteita. Ymmärrettävästi kolmen vuoden takaiseen tilanteen muisteleminen on vaikeaa, joten mikäli halutaan saada tietoa kasvuryhmän vaikutuksista, onnistuisi se parhaiten seuranta tutkimuksen avulla.

## 5. HYVEJOHTAJUUS TIENÄ PAREMPAAN JOHTAJUUTEEN

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla ja miten hyvejohtajuus näyttäytyy näillä osa-alueilla. Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkasteltavat johtamisen osa-alueet ovat vuorovaikutus, motivointi, vision luominen ja tavoitteiden asettaminen, luottamus ja integriteetti sekä päätöksenteko. Nämä osa-alueet näyttäytyivät keskeisinä johtamisen osa-alueina edellä esitellyissä johtamisteorioissa ja valinta tutkielmassa tarkasteltavista johtamisen osa-alueista tehtiin niiden pohjalta.

*”Mun mielestä sen johtamisen, leadershipin perusprosessi lähtee siitä, että ymmärtää sen yrityksen tarkoituksen, vision, jota kohti ollaan menossa. Osaa artikuloida ja on sisäistänyt sen itse hirveen hyvin. Osaa päämäärätietoisesti asettaa tavoitteita ja motivoida ihmiset niiden tavoitteiden taakse. Sitten välittää niistä ihmisistä niin paljon, että sopeuttaa sitä johtamistaan niiden tarpeisiin. Että jotkut tarvii enemmän johtamista, jotkut vähemmän. Se on sellaista välittämistä siitä. On helppo olettaa, että kaikki ihmiset on itsestään ohjautuvia mutta sitten jotkut ihmiset kaipaa enemmän. Ja sitten myös välittää niistä ihmistä tarpeeksi, että jos ne ihmiset ei oo sopivia niihin tehtäviin niin osaa sitten ohjata ne sellaisiin tehtäviin joissa jokainen voi kukoistaa paremmin. Eli käytännössä johtaa sitä johtamisprosessia hyvin. (H8)”*

*”Et se on hirveen yksinkertainen, myy miljoona. Eiks nii? Se on hirveen helppo mitata ja todeta. No kysymys miten sitten, mitä on ne työvälineet ja mitä annetaan käyttöön, että sinne miljoonaan päästään. Ja sehän on sitä johtamista. Se että annetaan miljoona ei oo mitään johtamista. (H4)”*

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010: 5–6) tutkimuksessa selvitettiin työelämän laadun ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Piirteitä, jotka erottavat laadultaan korkean ja matalan työelämän toisistaan ovat muun muassa työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä avoin, keskusteleva ja osallistava työilmapiiri. Myös mahdollisuudet työssä kehittymiseen sekä onnistunut ristiriitojen ratkaisu olivat piirteitä, jotka luonnehtivat korkeaa työelämän laatua. Tutkimushaastatteluisissa haastateltaville esitettiin kysymys johtajuuden vaikutuksesta työn laatuun ja tehokkuuteen. Haastateltavat näkivät hyvän johtajuuden olevan avainasemassa organisaation menestystä mitattaessa. Johtamistyön laatu koettiin tekijäksi, jonka avulla menestyneet organisaatiot erottuvat keskinkertaisista. Organisaatiot eivät ole itseohjautuvia ja -motivoituvia vaan ne tarvitsevat johta-

jan, joka ottaa vastuun organisaation toiminnasta ja luo hyvät toimintaedellytykset organisaation menestymiselle.

*”No mun mielestä johtaminen on kaikki kaikessa. Johtamisella pilataan ihmisten työkyky, että toisaalta tuotetaan se tehokkuus mitä sieltä organisaatiosta... Että jos asiat ei toimi, niin kyllä se yleensä siinä johtajuudessa on se vika. Että koneita ja laitteita voi ostaa kaikki toimittajat mutta se missä yritykset loppupeleissä erotuu, on se johtamistyön laatu. (H8)”*

Hyvejohtajuusmallissa johtajan luonne nähdään keskeisenä johtamistehtävään vaikuttavana tekijänä ja enemmistö haastateltavista yhtyi tähän näkemykseen. Suurin osa haastateltavista näki hyvän johtajuuden kokemusten ja kasvun seurauksena muotoutuneena ominaisuutena. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin myös näkemys siitä, että tietyt persoonallisuuden piirteet tukevat johtamistehtävässä menestymistä. Näitä persoonallisuuden piirteitä ovat muun muassa vastuuntuntoisuus, tavoitteellisuus, kunnianhimo sekä johtajuuden kokeminen luonnollisena roolina. Tämän perusteella voidaan päätellä hyvän johtajuuden olevan ensisijaisesti opittu taito, jota synnynnäiset ominaisuudet tukevat enemmän tai vähemmän.

*”Sekä että. Ehkä enemmän kuitenkin kasvetaan mutta synnynnäisesti pitää tietenkin olla jotain sellaisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä, jotka sit mahdollistaa sen tai aiheuttaa sen. (H3)”*

Hyvän johtajan ominaisuuksia kuvailtaessa itsetuntemuksen rooli nousi haastatteluissa vahvasti esille. Hyvä itsetuntemus nähtiin edellytyksenä johtamistehtävässä menestymiselle. Hyvän itsetuntemuksen lähtökohtana on omien heikkouksien ja vahvuuksien havaitseminen ja tunnistaminen, jonka seurauksena ihminen kykenee tunnistamaan myös muiden ihmisten sekä organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. Näin ollen hyvän itsetuntemuksen omaava johtaja pystyy huomioimaan johtamisessaan yksilöiden ominaisuudet ja tarpeet ja tämän pohjalta kehittämään organisaation toimintoja jatkuvasti parempaan suuntaan.

*”Aina kirjoissa sanotaan että johtaminen lähtee itsetuntemuksesta ja kyllä mä uskon siihen itsekin. (H2)”*



*”Et sitten kun menee siihen henkilöjohtamisen tasoon, niin ihmisethän on aika erilaisia. Et sun pitäis pystyä myöskin muuntautumaan, tunnistamaan ihmisiä ja johtamaan niitä eri tavalla. Ja sehän on aika vaikeaa. (H9)”*

*”Se on hirveän tärkeä asia et tunnustaa itselleen sen missä ei ole pätevä, riittävän hyvä ja hankkii siihen itseään pätevämpiä henkilöitä. Et on hirveen hyvä itsetunto. Se on ihan ykkösedellytys. (H1)”*

Terve itsetunto auttaa siirtämään huomion itsestä laajempaan kontekstiin, jolloin vuoro-vaikutus johtajan ja johdettavien välillä tulee avoimemmaksi ja päätöksenteko paranee. Huonolla itsetunnolla varustettu johtaja joutuu keskittymään liikaa itseensä, jolloin henkilöstö ja toiminnan kannalta keskeiset asiat jäävät vähemmälle huomiolle. Itsetuntemus ja omien rajojen tiedostaminen auttaa myös elämän eri osa-alueiden välillä tasapainotte- lussa sekä työtehtävien mitoituksessa suhteessa omiin resursseihin.

*”Itsetuntemus ja oman itsensä hallinta. Mikä se mun kapasiteetti on ja missä mun pitää tasapainottaa, mitoittaa itselle oikein ne asiat ja hankkeet mihin lähtee mu- kaan. (H8)”*

*”Joo et sillähän (itsetuntemuksella) on tietysti ihan hirvee merkitys sillä, et sehän vaikuttaa kaikkeen et miten mä toimin ja mitä teen, et sehän helpottaa samaistu- mista sen toisen asemaan, kun tietää niin kuin itsestänsä asioita. Ja osaa myös peilata sit vähä järjen kautta, et mä reagoin tähän asiaan ja koen tämän asian näin mutta se ei tarkoita sitä että kaikki muut ajattelis tai kokis samalla tavalla. (H8)”*

Itsetuntemuksen merkitys johtajuudessa tulee korostumaan tulevaisuudessa toimin- taympäristöjen muuttuessa yhä verkostomaisemmiksi ja asiantuntijamaisemmiksi. Joh- tajalta edellytetään tulevaisuudessa entistä enemmän ihmisten johtamisen taitoja, koska asiantuntijatyön lisääntymisen vuoksi johtajan rooli nähdään ennemminkin työn koor- dinoijana ja ohjaajana kuin tekijänä. Keskeistä on löytää oikeat ihmiset oikeaan työteh- tävään ja tunnistaa, minkälaista johtajuutta missäkin tilanteessa tarvitaan.

Hyvä itsetuntemus vaikuttaa myös ennakkoluulottomuuteen, muutoksen hyväksymi- seen, nopeaan päätöksentekoon sekä kykyyn tarkastella asioita monesta näkökulmasta. Nämä taidot ovat erittäin tärkeitä tulevaisuuden työelämässä, jossa keskeistä on jatkuva muutos, maailman nopeutuminen ja sukupolvenvaihdoksen tuomat haasteet. Jotta näihin

haasteisiin pystytään vastaamaan, edellyttää se jatkuvaa itsensä kehittämistä, kasvattamista ja ymmärryksen lisäämistä.

*”Siis ihan huikkeesti nöyryyttä siinä, että toimialat muuttuu, ihmiset muuttuu, sukupolvet on hirveen erilaisia. (H8)”*

*”Koska mitään ulkoista pysyvää me ei saada aikaiseksi ennen kuin me muututaan sisäisesti. Ja sellainen, et me ajatellaan mielikuvin ja mitä selkeämpi kuva meillä on siitä mitä me halutaan saada aikaan, sitä enemmän me ollaan tunteellisesti sitouduttu ja kielteisyydellä ei saada mitään hyvää aikaan mutta myönteisyydellä sitäkin enemmän. (H5)”*

*”Paremmaksi tulee mutta ei valmiiksi koskaan. (H1)”*

## 5.1. Hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla

### 5.1.1. Vuorovaikutus

Laajemmin tarkasteltuna johtajuutta ei olisi olemassa ilman *vuorovaikutusta* (interaction). Johtajan työtehtävät pohjautuvat sosiaaliseen kanssakäymiseen niin työntekijöiden, sidosryhmien kuin asiakkaiden kanssa, joten johtaminen näyttäytyy pitkälti vuorovaikutukseen perustuvana ihmissuhdetyönä (Syväjärvi ym. 2007: 8). Tämän vuoksi vuorovaikutustaitoihin panostaminen on tärkeää kaikilla johtamisen osa-alueilla menestymisen näkökulmasta. Vuorovaikutukseen voidaankin nähdä sisältyvän laajemmin tarkasteltuna kaikki tutkimuksen keskeiset johtajuuden osa-alueet mutta selkeyden vuoksi ne eritellään tutkielmassa omiin osa-alueisiinsa.

Valta kuuluu osana vuorovaikutussuhteeseen ja se vaikuttaa siihen, miten vuorovaikutus tilanteessa koetaan. Valtaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista mutta johtamisen yhteydessä sitä tarkastellaan *johtajan sosiaaliseen rooliin ja aseman kautta*. Vallankäyttöön viitataan usein päätöksenteko- ja valintatilanteissa. Valta luo mahdollisuuden toteuttaa omia tai ryhmän tavoitteita. Johtaja voi hyödyntää vuorovaikutustilanteissa positiivista *mahdollistavaa* valtaa (suostuttelu ja vaikuttaminen) tai negatiivista *rajoitettavaa* valtaa (pakkoon perustuvat keinot). Jaettu tai osallistava johtajuus viittaa johta-

mistyyliin, jossa johtaja jakaa päätöksenteko- ja toimintavaltaa työntekijöiden kanssa. (Kuusela 2010: 18–21, 27, 29, 41.)

Vallankäytön yhteydessä tulee huomioida moraaliset ja eettiset näkökulmat. Aristoteleen (2005: 85) mukaan ”*valta paljastaa ihmisen luonteen*”. Näin ollen johtajan suhtautumisella valtaan on suuri vaikutus vuorovaikutuksen laatuun. Vallankäytöllä vaikutetaan ryhmän toimintaan tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi ja sen lisäksi valta mahdollistaa myös merkittävien päätöksien tekemisen organisaatiossa. Epäeettiset johtajat voivat käyttää asemaansa edistääkseen omaa uraansa sekä taloudellista hyötyään organisaation muiden jäsenten kustannuksella. Organisaatioissa johtajilla on myös pysyvä valtaetu suhteessa työntekijöihin. Tätä epäsymmetristä vuorovaikutus- ja valtasuhdetta luonnehtivat kontrolli ja riippuvuus; riippumattomampi (yleensä johtaja) ohjaa palkinnoilla ja rangaistuksilla riippuvaisen (yleensä työntekijä) toimintaa. (Ollila 2006: 35; Yukl 2006: 417–418; Kuusela 2010: 43; Salminen 2010: 2.)

Työntekijöiden osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia huomioivat johtamistyylit ovat organisaation kannalta tehokkaita. Monipuolisen ja osallistavan yhteistyön on todettu parantavan kokonaistuottavuutta merkittävästi tehokkaan työajan lisääntymisen ja sairauspoissaolojen vähentymisen seurauksesta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan henkilöstön yhteistyön laatu ja johtamistaidot korreloivat vahvasti organisaation tuottavuuden kanssa. (Ojala & Ahonen 2003: 53.)

#### *Vuorovaikutus aineistossa*

Haastateltujen johtajien keskuudessa organisaation sisäinen vuorovaikutus koettiin ratkaisevaksi ja vaativaksi mutta helposti kehitettäväksi osa-alueeksi johtajan toimintakentällä. Vuorovaikutus vaikuttaa ihmisten kokemukseen organisaatiosta ja sen ilmapiiristä ja sitä kautta sillä on vaikutusta ihmisten motivaatioon työn tekemistä kohtaan. Kun työntekijät viihtyvät työssään, tuloksetkin ovat parempia. Haastateltavat kuvasivat hyvää vuorovaikutusta avoimeksi, tasa-arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi.

Organisaatiokulttuurit ovat muuttuneet demokraattisemmiksi ja osallistavammiksi. Byrokraattinen auktoriteetteihin perustuva johtamistyyli ja vuorovaikutus koettiin vanhanaikaiseksi, eikä sen nähty palvelevan nykypäivän työelämän tarpeita. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vuorovaikutuksen keinoin on pitkäkestoinen prosessi, johon voidaan pyrkiä vaikuttamaan suosimalla osallistavia kysymyksiä ja molemminpuolista dialogia, jotka tukevat tasa-arvoisen ja avoimen vuorovaikutuksen kehittymistä. Vuorovaikutuksen laatu korostuu erityisesti asiantuntijatyössä, jossa asiantuntijoiden ja johdon välinen vuorovaikutus koetaan enemminkin tavoitetilan positiivisena kommunikointina, kuin toteuttamista ohjaavina neuvoina. Asiantuntijoiden onnistunut johtaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta alituisen kontrollon sijaan.

Haastatteluissa tuli esiin vision jalkauttaminen ja sen tuomat vuorovaikutukselliset haasteet. Usein visio on organisaation johdolla kirkkaana mielessä mutta sen selkeä tuominen työntekijöiden tietoisuuteen koettiin erittäin tärkeäksi. Etenkin suuremmissa organisaatioissa kommunikoinnin ja viestinnän haasteellisuus korostuu useiden organisaatioitasojen vuoksi. Tavoitteena on, että jokaisella organisaation tasolla on samanlainen tieto siitä mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä. Tämä vaatii organisaation johdolta huomion kiinnittämistä vuorovaikutuksen keinoihin sekä mahdollisesti asioiden toistoa.

Vuorovaikutuksen yhteydessä keskusteltiin myös johtajien valta-asemasta vuorovaikutus- ja päätöksentekotilanteissa. Mikäli organisaation toimintaa ohjaa ainoastaan johtajan vallanhalu, ei toiminta ole yhteistä etua ajavaa, objektiivista ja kokonaisuuksia huomioivaa vaan se tukahduttaa organisaatiolle arvokkaan keskustelun sekä johtaa johtajan yksin tekemiin, joskus liian yksipuolisiin päätöksiin. Ihmisiä johdettaessa tulee huomioida kiinnittää motivointiin ja vuorovaikutuksen laatuun, eikä pelkkä valta-aseman tuoma auktoriteetti riitä hyvien tulosten saavuttamiseen. Käytännön työssä tiettyjen valtasuhteiden tulee olla selvillä mutta taka-alalle häivytettyinä, jotta ne eivät häiritse avointa ja kriittistä keskustelua ja ajattelua.

*”Sä voit käyttää valtaa mutta sä et johda mitään. (H1)”*

Vallanhalu juontuu johtajan huonosta itsetuntemuksesta, jota hän paikkaa aseman tuomalla vallalla. Itsetuntemuksen vaikutus suhtautumisessa valtaan ilmenee haastateltavien vastauksista, joissa osalla se oli muuttunut johtamistehtävissä olemisen aikana. Vastaajat, jotka kokivat suhtautumisessaan valtaan tapahtuneen jonkinlaisen muutoksen, kertoivat suunnan olleen nöyrempi ja neutraalimpi suhtautuminen siihen. Uran alkuaikoina valtaa olisi haluttu enemmänkin mutta kokemuksen myötä näkemys vallasta itse-tarkoituksena on hävinnyt.

Vuorovaikutuksen valtaan voidaan liittää johtajan hallitseman vallan lisäksi työntekijän valta taidon ja tiedon kautta, joka näyttäytyy erityisesti asiantuntijatyössä. Asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa molemmilla osapuolilla, johdolla ja asiantuntijoilla, on valtaa, joka hyödyttää toista osapuolta. Jotta molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä, edellyttää tämä vuorovaikutuksen avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. Asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen on muutenkin hyvin vuorovaikutteista. Eräs haastateltavista johtajista kuvaili sitä ”*tavoitetilan positiivisena kommunikointina tekijöille. (H4)*”

Onnistuneeseen vuorovaikutukseen liittyen haastateltavat pitivät tärkeänä johtajan positiivisena esimerkkinä toimimisen. Ei riitä, että työntekijöille kerrotaan miten tulee toimia vaan johtajan tulee itse näyttää esimerkkiä, oli kyseessä tavoitteisiin pyrkiminen tai oikeudenmukainen toiminta.

*”Ja sit sun pitää olla itse positiivisena esimerkkinä, innostava ja olla tekemässä asioita ja muuttamassa asioita itse mukana eikä niin, et kerrot miten asiat tehdään. Osallistuva. (H1)”*

Myös kykyä samaistua toisen ihmisen asemaan pidettiin tärkeänä onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta. Empatiakykyä tarvitaan eri tasoilla toimivien työntekijöiden tehtävänkuvien ymmärtämiseen, työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomioon ottamiseen ja näiden tarpeiden mukaiseen yksilölliseen kohtelemiseen. Yksilön tarpeet huomioivalta ja välittävällä johtajuudella on merkittävä vaikutus luottamuksen ja motivaation lisääntymiseen ja sitä kautta sitoutumisen kasvuun ja parempaan työn tulokseen.

*”Tää on nyt vähän subjektiivinen, mut jos sanoo miks mä oon pärjännyt esimiehenä ja ollut pidetty esimies, niin kyl mä sanon, että suurin ansio on siinä, että osaa asettua niiden muiden ihmisten asemaan ja kohdella niitä niin kuin haluaisi itseä kohdeltavan. Et ei niin kuin totalitäärisenä auktoriteettina johda vaan niihin ihmisiin vaikuttamalla saa ne tekemään semmoisia asioita mitä itse haluaa. (H6)”*

Haastateltavat kokivat itsetuntemuksen kasvun vaikuttaneen empatiakyvyn lisääntymiseen, joka ilmenee kykynä samaistua työntekijöiden asemaan, ymmärryksenä ihmisten erilaisuutta ja erilaisia kokemuksen tapoja kohtaan. Näitä taitoja tarvitaan kaikissa johtajuuden vuorovaikutustilanteissa mutta erityisen tärkeitä ne ovat haastavissa tilanteissa, kuten yt-neuvotteluissa ja niiden seurauksena tehtävissä irtisanomis- ja lomautustilanteissa. Kyseiset tilanteet ovat epämiellyttäviä keskustelun molemmille osapuolille ja usein ratkaisut tehdään pakon edessä. Tämän tilanteen onnistuneessa hoitamisessa johtajan vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys.

Johtamiskokemuksen karttumisen ja itsetuntemuksen kehittymisen myötä myös tietoisuus vuorovaikutusprosessien olemassaolosta ja merkityksellisyydestä on kasvanut. Epäonnistuneet vuorovaikutustilanteet ovat antaneet viitteitä siitä, millaista onnistunut vuorovaikutus ei ole. Vuorovaikutuksen laatuun on kiinnitetty enemmän huomiota, jonka seurauksena sitä on kehitetty systemaattisesti erilaisten toimenpiteiden avulla. Huomion kiinnittäminen erilaisiin palaverikäytäntöihin, sisäiseen viestintään sekä uudenlaisen organisaatiokulttuurin luomiseen ovat olleet keinoja, joiden avulla haastateltavien organisaatioissa on pyritty parantamaan vuorovaikutussuhteita.

Työkäisen sukupolven vaihdos ja asiantuntijatyön lisääntyminen tuovat haasteita myös johtamistyölle. Joustavuus, vapaus, yhteistyö ja luovuus kuvaavat tulevaisuuden työelämää, jonka seurauksena vuorovaikutuksen rooli tulee kasvamaan entisestään. Selkeä vision ja tavoitteiden kommunikointi, motivoitumisen tukeminen sekä osallistava johtamistyyli edellyttävät johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja.

### 5.1.2. Motivointi

*Motivoinnilla* (motivation) pyritään herättämään motivaatio kohti tavoitteellista toimintaa. Motivaatio vaikuttaa myös yksilön sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioon. Sisä-

sellä sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kun ihminen kokee riittävää tehtäviin liittyvää omistamisen tunnetta sekä vastuuntuntoa valinnoista ja niiden seurauksista. Ihminen motivoituu tarpeidensa pohjalta, joten motivaatio on aina lähtöisin ihmisestä itsestään. Johtaja voi tukea motivoitumista luomalla sille otolliset olosuhteet ja edellytykset. Motivoituminen vaatii henkisiä voimavaroja ja psyykkistä energiaa, joiden vapautuminen puolestaan edellyttää luovaa, vapaata ja kannustavaa työilmapiiriä, onnistumisen elämyksiä ja mielihyvän tunteita. (Kurtén 2001: 68; Ojala & Ahonen 2003: 96, 130; Ollila 2006: 81–84.)

Kappaleessa 3.2. esitellyt keskeiset motivaatioteoriat perustelevat motivaation merkityksen ihmisiä johdettaessa. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihminen motivoituu korkeamman tason tarpeiden tyydyttämiseen, kun alemmat tason tarpeet ovat tyydytetyt. Näin ollen johtajan tulisi tarjota työntekijöille sopivasti haastetta, jotta mielekkyys ja motivaatio työn tekemiseen säilyvät. McGregor puolestaan lähestyy motivointia X- ja Y-teorioiden kautta, jotka kuvaavat täysin vastakkaisia motivaatioita. X- ja Y-teorioiden avulla johtaja pystyy hahmottamaan, minkälaista johtajuutta erilaisten työtehtävien ja ihmisten johtamisessa tarvitaan.

Hertzbergin motivaatio-hygieniateoriassa puolestaan kuvataan työtyytyväisyyttä motivaatio- ja hygieniatekijöiden avulla. Hertzbergin mukaan psykologinen ja fysiologinen uhkailu, taloudelliset kannustimet, työnkierto tai työnkuvan laajentaminen eivät kasvata motivaatiota merkittävästi. Motivaation lisäämisen näkökulmasta toimivin keino Hertzbergin on mukaan työn vertikaalinen muokkaus eli työtehtävien rikastuttaminen. Laadullisesti uudet tai vaativammat työtehtävät luovat työntekijöille henkisen kasvun mahdollisuuksia, oppimista ja uuden kokemista ja nämä kokemukset kasvattavat motivaatiota parhaiten. (Harisalo 2008: 104–105.)

Työhönsä hyvin motivoitunut ihminen voi saavuttaa flow-tilan eli virtauskokemuksen. Siinä ihminen uppoutuu työhön, keskittää kaikki kykynsä tekemiseen ja unohtaa täysin ympäröivän maailman. Flow-tila tuottaa ihmiselle emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiviteettitason, joka pysyy yllä toiminnan itsensä vuoksi, ei ulkoisten tekijöiden. Paras suoritustaso saavutetaan silloin, kun työn haasteet ja ihmi-

sen osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään. Virtauskokemus syntyy sen hetkisten kykyjen ääri rajoilla, joten se kehittää kykyä ja siirtää näin ollen haastekynnystä jatkuvasti ylemmäksi. Flow-tilassa ihmisen tunteet ovat positiivisia, täynnä energiaa ja ne auttavat tehtävän suorittamisessa. Tästä on hyötyä etenkin innovatiivista ja luovaa työtä tehdessä. (Ojala & Ahonen 2003: 91–93.)

Flow-tilaan pääseminen edellyttää, että ihminen voi työskennellä tärkeäksi kokemansa asian parissa, on niin sanotusti oikealla paikalla. Mielihyvän kokeminen on mahdollista ainoastaan omaan haluun eli vapaaehtoisuuteen perustuvassa tekemisessä. Pakottamisen ja käskyttämisen seurauksena virtaustilaa ei synny, niin kuin ei myöskään sellaisissa tehtävissä, joita joutuu tekemään mielekkään tekemisen puuttuessa. Johtaja voi edistää työntekijöiden motivaatiota asettamalla selkeitä ja tarpeeksi haastavia tavoitteita, toimimalla itse esimerkkinä sekä antamalla palautetta tehdystä työstä. Johtajan omalla motivaatiolla on todettu olevan suuri merkitys työntekijöiden motivaation lisääntymiseen. (Ojala & Ahonen 2003: 96–97; Goleman 2004: 10; Shajahan 2004: 99; Ollila 2006: 86.)

#### *Motivointi aineistossa*

Motivoinnin yhteydessä hyvä ihmistuntemus ja sosiaaliset taidot nähtiin tärkeinä tekijöinä, sillä motivaatioon vaikutetaan pääasiallisesti tunteisiin vetoamalla. Koska kyseessä on tunneperustainen asia, ei motivaatiota ole mahdollista siirtää ihmiseen vaan johtajan tulee tunnistaa työntekijöidensä yksilölliset motivaatiotekijät ja tukea motivoitumista luomalla sille otolliset olosuhteet. Motivaatio on aina lähtöisin ihmisestä itsestään.

*”Mä sanoisin et ihmisosaaja on äärettömän tärkeä johtaja. – – Oikea asenne, fiiliset, tunne siinä kohtaamisessa, koska valtaosa meidän toiminnasta perustuu kuitenkin tunteeseen. (H5)”*

*”Ja must on tosi tärkeä selvittää et mikä heitä kiinnostaa työssä ja työn ulkopuolella. Et toiset halua eteenpäin, toiset ei. Ja jos sä selvität ne niiden motiivit, niin se on aika paljon helpompaa. (H7)”*

Motivoivaa organisaatiokulttuuria kuvailtiin näin: *”Ihmiset tekee hyvällä fiiliksellä, pistää itsensä likoon ja sitoutuu”(H3)*. Kyse on myös tietynlaisesta asenteesta työntekoa kohtaan. *”Asenteesta puhutaan paljon. Se tarkoittaa sellaista oikeaa ajattelua, fiilistä ja*



*toimintaa*” (H5). Puhutaan myös flow-tilan saavuttamisesta, jolloin työ koetaan mielekkääksi ja omia tarpeita vastaavaksi. Motivoivan organisaatiokulttuurin luominen on hyvin haastavaa, sillä työhönsä pelkästään suoritteena suhtautuvien työntekijöiden motivoiminen ei ole helppoa.

Johtaja voi edistää motivoitumista *aineettomien asioiden*, kuten työn arvostamisen, selkeän tavoitteiden asettamisen, palautteen antamisen sekä positiivisena esimerkkinä toimimisen avulla. Tärkeäksi nähtiin myös organisaation arvot, joita entistä useampi työntekijä pitää tärkeinä. Organisaation heijastamat arvot vetävät puoleensa kyseiset arvot omaksuneita työntekijöitä, jolloin ihmisten motivointi on helpompaa. Myös johtajan omalla motivaatiolla nähtiin olevan vaikutusta työntekijöiden motivoitumiseen. Johtajan heikko motivaatio yhdistettiin myös heikentyneeseen moraaliin. Toisen puolen motiivinnista muodostavat erilaiset *palkitsemisjärjestelmät ja materiaaliset kannustimet*, kuten raha, matkat, tavarat.

*”Ihminen alkaa motivoitumaan, kun se huomaa, et sitä arvostetaan, saa palautetta ja sen työtä pidetään tärkeänä ja sen olemassa oloa siinä yhtiössä pidetään tärkeänä. Et ne on pieniä asioita ja eleitä, et eihän ne oo isoja juttuja. (H1)”*

Korkea motivaatio korreloi positiivisesti organisaatioon sitoutumisen kanssa. Kun motivaatio työn tekemistä kohtaan on korkea, asetetaan organisaation tarpeet omien tarpeiden edelle ja työn tekemisessä ollaan valmiita joustamaan. Tämä edellyttää työntekijältä todellista sitoutumista organisaatioon. Haasteltavat kertoivatkin uran alkuaikoina olleen vaikea ymmärtää, että kaikki ihmiset eivät motivoitu korkeista tavoitteista ja tuloksen tekemisestä vaan osalle työntekijöistä riittää pakollisten tehtävien rutiininomainen suorittaminen. Itsetuntemuksen ja sitä kautta ihmistuntemuksen ja tunneälykkyyden kehittyminen ovat auttaneet johtajia ymmärtämään ihmisten erilaisia motivaatiotekijöitä. Motivoitunut työntekijä on löytänyt oman paikkansa organisaatiossa ja toimintaa ohjaa tarvehierarkiassa korkeampien tarpeiden (vrt. itsensä kehittämisen tarpeet) tyydyttäminen.

*”Mä oon aina tykännyt siitä et me ihmiset ollaan erilaisia ja ihmisiä pitää johtaa-kin eritavalla ja antaa tilaa toteuttaa. Et se motivoi. Toki tietysti voi olla ihmisiä jotka enemmänkin haluaa, että heille kerrotaan ihan step-by-step, että tee näin mutta johtajan pitää olla semmoinen ihmistuntija, osaja, et pystyy näkemään sen*

*sitten joko suoraa alaisilta tai sitten jos siinä on välissä muita portaita niin sitten niiltä. (H5)”*

Tulevaisuuden työelämässä tapahtuvat muutokset tuovat haasteita motivointiin ja sitoutumiseen. Yksinkertainen työ korvautuu automaation avulla, joten työnkuvat usealla alalla monipuolistuvat. Nämä asiantuntijatyötä tekevät ottavat itse vastuun työn tekemiseen ja johtajan rooli on tukea motivoitumista esimerkiksi palautteen antamisen ja materiaalien kannustimien avulla. Palautteen antamisesta tekee haastavaa asiantuntijoiden itsenäinen työskentely, kuten etätö ja erikoistunut työnkuva. Materiaalinen palkitseminen puolestaan edellyttää oikeudenmukaisten arviointikriteerien luomista, joka voi luovia ratkaisuja tuottavassa asiantuntijatyössä olla hyvinkin vaikeaa. Materiaaliset kannustimet ovat myös jonkin verran menettäneet merkitystään, sillä Y-sukupolven edustajat arvostavat enemmän organisaation tarjoamia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, organisaation mainetta sekä joustavia työaikoja. Myös vapaa-ajan arvostus on kasvussa niin nuorempien kuin kokeneempien työntekijöiden keskuudessa. Arvomuutoksen myötä myöskään sitoutuminen organisaatioon ei ole yhtä vahvaa kuin ennen. Tämä asettaa johtajille haasteita pitää osaavat työntekijät organisaation palveluksessa.

*”Jos organisaatio elää 2010-luvulla 80-lukuu, niin ne ammattilaiset ei jää sinne. Sinne voi tulla nuoria innokkaita, mut se et sä saisit oikeasti kokeneita ammattilaisia, jotka tietää miten tällä alalla työskennellään ja on oppinut kantamaan itse vastuun tekemisistään – – niin ne ihmiset ei siellä kauaa oo. Ja se tarkoittaa, että semmoiset organisaatiot jää keskinkertaiseksi. Et ne hyvät lähtee pois sieltä.– – Mitä enemmän ihmiset tulee kokeeneemmiksi, sitä enemmän ne tulee taloudellisesti riippumattommiksi ja sitä enemmän ne rupee painottamaan sitä työympäristön viihtyvyyttä ja ns. pehmeitä arvoja. Minkälaisia työkavereita niillä on, minkälainen esimies niillä on ja minkälainen sen organisaation sisäinen henki on. Ja jos ne aikansa totee, että tää on vääränlainen organisaatin, niin ne ottaa ja lähtee muualle. (H6)”*

### 5.1.3. Vision luominen ja tavoitteiden asettaminen

*Vision luominen* (vision) ja *tavoitteiden asettaminen* (target setting) ovat osa organisaatioissa toteutettavaa strategiatyötä, joka koostuu kokonaisuudessaan organisaation mission, vision, arvojen ja tavoitteiden määrittämisestä. *Missio* (mission) luo organisaation olemassaololle perustan ja kuvaa organisaation tarkoitusta. Pohjautuessaan myönteisiin ihmisarvoihin ja tukiessaan työntekijöiden jokapäiväistä elämää missiot kehittävät yksi-

löö ja organisaatiota sekä vahvistavat ryhmäidentiteettiä ja sitoutumista. Kun työntekijät ovat hyväksyneet organisaation mission, työskentelevät he määrätietoisesti missiota kohti. Visio on mielikuva toivotusta tulevaisuuden tilasta. Visio antaa toiminnalle suunnan sekä motivoi ihmisiä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Johtajan kyky kommunikoida organisaation visio työntekijöille sekä tukea motivaation kasvua on erityisen tärkeää. (Talbot 1987: 237; Bennis & Nanus 1997: 19; Kurtén 2001: 88; Ollila 2006: 43; Havard 2007: 21–22; Juurikkala 2012: 5.)

Vision luomista seuraa tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet ohjaavat organisaation toimintaa ja mahdollistavat toiminnan arvioinnin. Tavoitteet ilmentävät myös organisaation *arvomaailmaa*, sillä jos tavoitteita ei ole määritelty, ovat kaikki asiat periaatteessa yhtä tärkeitä. Tavoitteiden asettamisessa tärkeää on realismi ja totuudellisuus. Tavoitteiden tulee olla tarkoituksen mukaisia ja toteutettavissa olevia, jotta työntekijät voivat samaistua niihin ja kokea työpanoksensa merkitykselliseksi. Tavoitteiden lisäksi tulee olla määriteltyinä myös keinot, kuinka tavoitteet saavutetaan. (Bennis & Nanus 1997: xi–xii; Kurtén 2001: 88–89; Harisalo 2008: 19–20.)

#### *Vision luominen ja tavoitteiden asettaminen aineistossa*

Strategiaprosessiin kuuluvista työvaiheista puhuttaessa tulee ennen tavoitteiden asettamista pohtia vastausta kysymykseen ”miksi”. Tällöin puhutaan mission eli organisaation toiminnan perustarkoituksen määrittämisestä. Hyvä johtaja on sisäistänyt organisaation vision, mission, arvot ja tavoitteet ja ymmärtää, mitä nämä kyseisessä organisaatiossa merkitsevät. Näiden strategisten tavoitteiden toteutuminen käytännössä vaatii johtajalta määrätietoista, esimerkillistä ja tavoitteellista toimintaa, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä liikkua eri tasojen välillä.

*”Kyllähän hyvä johtaminen on sellaista, että siinä on selkeänä ja kirkkaana asiat mielessä et miks näitä asioita tehdään. Ja sitten se, että johtaja ikään kuin luo suunnan ja vision ja kertoo sen myöskin työntekijöille. Mutta tietysti täytyy työntekijöilläkin olla mahdollisuus vaikuttaa näihin asioihin. – – Silloin kun se (visio) on selkeänä ja kirkkaana mielessä ja myöskin arvot niin sun ei tarte joka aamu mieltä miks sä lähdet tekemään mitä teetkin, töitä. Et se on sellainen driveri kanssa. – – Et johtajan tehtävähän on mun mielestä luoda sellaiset menestymisen*

*eväät alaisilleen tai yleensä organisaatiolle ja yhdessä näitä asioita tehdään. (H5)”*

Varsinainen vision luominen ja vastuu strategiaprosessista koettiin ensisijaisesti ylimmän johdon tehtäväksi. Henkilöstön osallistaminen vision työstämiseen tulee tapahtua johtajan ja työntekijöiden välisen päivittäisen vuorovaikutuksen avulla. Visiota luovan johdon on tärkeää tietää, mitä niin sanotulla ruohonjuuritasolla tapahtuu ja minkälaiset edellytykset organisaatiolla on vision toteuttamiseen. Henkilöstön vaikutus visioon nähtiin riittäväksi näiden kanavien kautta. Visio on linjaus koko *organisaation* tahtotilasta ja sen tulisi tapahtua niiden toimijoiden kesken, jotka tuntevat organisaation toiminnan parhaiten ja ovat toiminnasta myös vastuussa. Osa johtajista koki omat vaikutusmahdollisuutensa vision luomiseen suhteellisen vähäisinä, sillä vision nähtiin olevan suhteellisen pysyvä tahtotila, johon vaikuttaa johtajaa enemmän esimerkiksi markkinat tai ylempi johto.

Haastatteluissa tuli ilmi, että yleisesti tavoitteista puhuminen oli liian laaja käsite. Tämän vuoksi analyysivaiheessa tavoitteet jaetaan *organisaation tavoitteisiin* ja *henkilökohtaisiin tavoitteisiin*. Henkilöstön rooli organisaation tavoitteiden asettamisessa oli jo huomattavasti suurempi verrattuna vision luomiseen. Tavoitteiden asettaminen on astetta konkreettisempi toimenpide strategiaprosessissa, joten henkilöstön osallistaminen siihen on helpompaa ja heidän työpanoksensa näkökulmasta merkityksellistä. Keskeisiksi hyvän tavoitteen ominaisuuksiksi nousivat konkreettisuus ja realismi. *Konkreettisuus* tavoitteissa on tärkeää, koska silloin henkilöstö pystyy ymmärtämään mitä heiltä vaaditaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Konkreettisuuden lisäksi hyvä tavoite *realistinen*. Tavoitteiden realismi on tärkeää erityisesti työhön motivoitumisen näkökulmasta. Suurien organisaatioiden ongelmaksi koettiin ylhäältä päin asetetut tavoitteet, jotka eivät ole yhteydessä realistisiin mahdollisuuksiin saavuttaa asetetut tavoitteet. Haastatteluissa kävi ilmi, että tavoitteiden asettaminen muuttuu realistisemmaksi johtamiskokemuksen karttuessa.

Henkilöstön osallistamisen ongelma organisaation tavoitteiden asettamiseen on kokonaisvaltaisen ajattelun puute. Johtoportaalta tulee ideaalitalanteessa olla mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys organisaation tilanteesta, ja tämä näkemys on edellytys

realististen tavoitteiden asettamiselle. Henkilöstöllä ei välttämättä nähty olevan tarpeeksi tietoa ja ymmärrystä organisaation tilanteesta, jotta he voisivat olla aktiivisesti mukana tavoitteiden asettamisessa ideointivaiheesta lähtien. Etenkin kansainvälisissä organisaatioissa koettiin organisaation tavoitteiden tulevan vision tapaan ylemmiltä tahoilta, jolloin siihen vaikuttaminen on käytännössä mahdotonta. Näiden tavoitteiden jalkauttamisessa suosittiin pienempien osatavoitteiden asettamista.

Tavoitteista erityisesti henkilökohtaiset tavoitteet olivat sellaisia, joista tulisi käydä enemmän keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. Tässäkin yhteydessä tuli hyvin esiin tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat persoonakohtaiset eroavaisuudet itseohjautuvuuden ja kunnianhimon suhteen. Osa henkilöstöstä asettaa henkilökohtaiset tavoitteet korkeammalle, mitä johtaja olisi asettanut mutta on myös niitä, joiden tavoitteen asetukselta ohjaa varmuus tavoitteen saavuttamisesta. Tämä ei etenkään kasvua tavoittelevissa organisaatioissa tuota parasta mahdollista tulosta. Työntekijöiden kanssa tulisi henkilökohtaisesti keskustella myös siitä, mitä organisaation tavoitteiden saavuttaminen yksittäisen työntekijän kohdalla merkitsee. Nämä tavoitteet voivat olla joko numeerisia tai laadullisia, riippuen työntekijästä. Tärkeää on keskustella siitä mikä on työntekijän rooli tavoitteiden toteuttamisessa, mikä on hyvä suoritus ja miten sitä arvioidaan. Kehityskeskustelut koettiin luontevaksi tilanteeksi henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen.

Haastatteluissa tuli myös esiin, että henkilöstöä osallistaessa tavoitteiden asettamiseen asioiden esittämisjärjestys on tärkeä. Tulisi pyrkiä välttämään tilanteita, joissa henkilöstölle on ensin annettu tilaa asettaa tavoitteet, jonka jälkeen johto muokkaa tavoitetasoa uudelleen. Ilmiössä on kyse näennäisestä osallistamisesta. Motivaation näkökulmasta on parempi osallistaa henkilöstöä tavoitteiden asettamiseen sen verran, että heidän tavoitteensa on käytännössä mahdollista toteuttaa. Parhaiten tämä onnistuu henkilökohtaisten tavoitteiden kautta.

Tavoitteiden asettaminen on osa johtajan tehtäviä mutta myös vastuu tavoitteiden toteuttamisesta ja sen mahdollistamisesta kuuluu johtajalle. Tavoitteiden toteuttamisessa on merkittävää kunnianhimoisuus ja periksiantamattomuus. Tavoitteiden toteuttaminen koettiin erityisen hankalaksi tilanteessa, jossa tavoitteet tulevat ylemmältä taholta, eikä

niitä koeta realistisiksi. Tässä tilanteessa johtajan täytyy ensin itse motivoitua tavoitteiden toteuttamiseen ja yrittää sen jälkeen saada muutkin innostumaan siitä.

#### 5.1.4. Luottamus ja integriteetti

*Integriteetiksi* (integrity) kutsutaan ihmisen arvojen ja toiminnan välistä yhteneväisyyttä. Integriteettiä kuvaavia käsitteitä ovat rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus, joka liitetään materiaalisen lahjomattomuuden lisäksi ajatusten, puheiden ja tekojen lahjomattomuuteen. Integriteetillä kuvataan yksilön ja organisaation moraalista asennetta, eettistä selkärankaa, joka estää epäeettistä toimintaa ja vallan väärinkäyttöä. Johtamisessa integriteetti merkitsee johtajan johdonmukaista toimintaa ja omien periaatteiden noudattamista. (Heiskanen & Salo 2008: 59, 139; Salminen 2010: 21–22; Havard 2011: 6.)

*Luottamusta* (confidence) voidaan kuvata ”sosiaalisesti liimaksi, joka pitää järjestelmän kasassa”. Hienotkaan visiot eivät toteudu ilman luottamusta. Luottamuksen ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää, koska se on helppo kadottaa mutta vaikea rakentaa uudelleen. Johtamisessa luotettavuus syntyy siitä, että johtaja pitää sopimuksensa ja hänen toiminta on johdonmukaista ja ennakoitavaa. Tässä tunteiden hallinnalla on keskeinen rooli. Integriteetti sitä seuraava luottamus toimivat henkilökohtaisen hyveen lisäksi koko organisaation vahvuutena. (Bennis & Nanus 1997: xii; Goleman 2004: 9; Salminen 2010: 21–22.)

Moraaliset arvot ja toiminnan eettisyys ovat ehdottomia edellytyksiä luottamuksen ja integriteetin rakentumiselle. Organisaatioissa integriteettiä voidaan edistää yhteisten moraalisten arvojen, hyvien käytäntöjen ja eettisten periaatteiden avulla. Työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, avoin vuorovaikutus sekä eettisten arvojen ja viisaiden näkemysten rohkea toteuttaminen kasvattavat integriteettiä ja luottamusta. Yksilötasolla integriteettiä voidaan kehittää itsetuntemusta parantamalla ja sitä kautta eettisiin toimintatapoihin vaikuttamalla. (Yukl 2006: 421; Salminen 2010: 25–26.)

### *Luottamus ja integriteetti aineistossa*

Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät luottamusta ehdottoman tärkeänä niin johtajan ja työntekijän, työntekijän ja organisaation kuin organisaation ja sidosryhmien välillä. Eri-tyyppisen tärkeänä sitä pidettiin asiantuntijoita johdettaessa, koska asiantuntijat toimivat pitkälti itsenäisesti. Korkea moraalit sekä työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu nähtiin lähtökohtina luottamuksellisen suhteen syntymiselle.

*”Mut tietysti se et pitää olla terve arvomaailma, korkea moraalit ja etiikka. Se on semmoinen tietty mun mielestä semmoinen kulmakivi. (H9)”*

Luottamuksen yhteydessä tuli esiin myös toiminnan ja käyttäytymisen ennustettavuus. Ennustettavuus tarkoitti tässä yhteydessä luottamusta johtajan johdonmukaiseen toimintaan, joka voi koskea koko organisaatiota tai yksittäistä työntekijää. Koska ihmisen arvoilla on suuri vaikutus toimintaan, on tärkeää, että ihmiset ovat perehtyneet omiin eettisiin periaatteisiin ja niiden syihin. Näin toiminta pohjautuu eettiseen arvioon eikä vaihtelee tilanteiden mukaan. Tämä edellyttää johtajalta hyvää itsetuntemusta, joka mahdollistaa luotettavan ja ennustettavan toiminnan yllättävissäkin tilanteissa. Joskus ihmisillä on taipumus muokata eettisiä periaatteita omaan tilanteeseen sopivaksi, jolloin ne murentavat luottamusta eivätkä usein ole eettisesti arvokkaita. Yhteiset säännöt ja oikeudenmukaisuus nähtiin tärkeiksi periaatteiksi, joista organisaation johdon tulee pitää kiinni.

*”Sit täytyy muodostaa, täytyy olla sellainen suhde joka on luottamuksellinen ja et siinä on luottamus molemmiin puolin. Sellanen yks ominaisuus on mun mielestä se, et on ennustettava. (H3)”*

Haastateltavien mukaan yhteiskunnassa ja johtamiskulttuurissa on yleisesti havaittavissa muutos eettisempään, avoimempaan ja tasa-arvoisempaan suuntaan. Pienetkin teot nähdään merkittävinä tulevaisuuden menestyksen kannalta ja tästä johtuen periaatteista ja oikeudenmukaisuudesta joustaminen on vähentynyt. Haastateltavien kokemukset eettisyyden kehitymisestä johtamiskokemus myötä vaihtelivat. Osa haastateltavista koki eettisten periaatteiden olleen kasvatuksen ansiosta toimintatapoihin niin syvästi juurtuneita, että ne ovat aina olleet itsestäänselvyksiä. Osa puolestaan kertoi ”harmaan alueen pientymisestä” eli toisin sanoen omien arvojen sekä oikean ja väärän uudelleen

määrittymisestä. Myös niin sanottu ”sinisilmäisyys” on vähentynyt ja epäeettinen toiminta tunnustetaan osaksi ihmisen toimintaa. Vaikka itse kohtelee muita hyvin, eikä tule itse kohdelluksi samalla tavalla, tulee johtajan aina pyrkiä toimimaan eettisesti. Osa haastateltavista totesi myös erilaisten elämäkokemusten ja ilmiöiden vaikuttaneen eettisen toiminnan kehittymiseen. Elämäkokemuksen ja iän nähtiin vaikuttavan tapaan suhtautua asioihin, joka näyttäytyy esimerkiksi pehmeämpinä arvoina.

*”Kyllä se varmaan on vahvistunut sillee, et ehkä se tavallaan se oma oikean ja väärän raja, et mikä on se harmaa alue, niin se on varmaan pienentynyt. (H2)”*

Haastatteluista on havaittavissa turhautumista eettisiin puheisiin, jotka eivät johda eettiseen toimintaan. Vaikka keskustelua arvoista ja etiikasta käydään nykypäivänä entistä tiiviimmin, ei eettinen toiminta välttämättä näy toiminnan tasolla. Viitaten Restin *Eettisen toiminnan malliin* (ks. 2.5.2.), voidaan tässä tapauksessa todeta olevan kysymys *eettisen motivaation puutteesta*. Johtajilla voi olla eettistä herkkyyttä havaita eettisiä ongelmia sekä kykyä tehdä eettisesti perusteltuja ratkaisuja. Näitä vaiheita seuraa toteutusvaihe, jossa keskeistä on eettinen motivaatio (eettiset arvot asetetaan muiden arvojen edelle) sekä varsinainen toteutus (vaatii vahvuutta, eettistä selkärankaa sekä rohkeutta). Eettisen motivaation ja eettistä toimintaa tukevan luonteen hyveiden puuttuminen johtaa siihen, että eettiset ajatukset ja päätökset eivät näy toiminnan tasolla.

*”Onhan se nähty ihan tämän Suomenkin johtoa myöden, että on johtajia joilla eettisyys on vaan juhlapuheissa ja sitten jaetaan vaan ittelle ja kaikille kavereille kivoja bonuksia ja tehdään tiskin alta sopimuksia. (H2)”*

*”Tilanteessa kun meidän ei tarvitse tehdä mitään todellisia valintoja sen eettisyyden osalta, niin se on aika hölynpölyä se keskustelu, eikö niin? Me voidaan puhua siit tosi ylevästi mutta sit vasta kun me aletaan tekemään valintoja, et nyt mä oon valmis luopumaan mun työpaikasta sen takii et toiminta ei oo eettistä. Et se sit jo vähä eri homma. (H4)”*

Yksi haastateltavista totesi keskustelun eettisyydestä olevan turhaa siihen asti, kunnes todellisuudessa joudutaan eettisten valintojen eteen. Heiskasen ja Salon (2008: 55–60) *Eettisen johtajuuden kehittämisen vaiheita* mukailen keskustelu arvoista ei kuitenkaan ole turhaa vaan välttämätöntä pyrittäessä jäsentämään omia ja organisaation arvoja. Arvoista keskusteleminen ja niiden tunnistaminen on tärkeää, koska arvot ohjaavat valintoja vaikka ihminen ei sitä itse tiedosta. Ne vaikuttavat vahvasti myös integriteetin ke-



hittymiseen, joka puolestaan vaikuttaa siihen, mitä eettisestä ajattelusta näkyy käytännön tasolla. Eräs haastateltava totesikin monien arvojen olevan itsestäänselvyyksiä vaila konkreettista merkitystä.

*”Tietysti ihan sellaiset arvot on itsestään selvyyksiä, kuin asiakaslähtöisyys niin ne on mun mielestä vähän höpöhöpö-juttuja, koska ne on itsestään selvyyksiä. Et sehän on itsestään selvyys että pitäis toimia asiakaslähtöisesti. Tai sitten tämmöinen rehellisyys niin sekin on itsestään selvyys. (H5)”*

Tässä kommentissa tiivistyy hyvin arvojen ja hyveiden ero. Arvojen määrittäminen ei vielä tee organisaation toiminnasta arvojen mukaista vaan tarvitaan hyveitä, jotka mahdollistavat eettisten arvojen toteuttamisen käytännössä.

#### 5.1.5. Päätöksenteko

*Päätöksenteko* (decision making) voidaan nähdä yhdeksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä, sillä johtaminen on suurelta osin päätösten tekemistä tai niiden tekemiseen osallistumista. Päätöksentekoteorioiden lähtökohta on, että organisaation menestys riippuu pitkälti päätöksenteosta, eivätkä asiat ja teot tapahdu itsestään vaan jonkun on tehtävä niille jotakin. (Yukl 2004: 81; Harisalo 2008: 145, 148; Hyyryläinen 2012: 42.)

Päätöksenteko jakautuu rationaaliseen (järkiperustainen) ja intuitiiviseen (tunneperustainen) päätöksentekoon. *Rationaalista päätöksentekomallissa* päätösten keskeisin kriteeri on niiden rationaalisuus eli järkiperäisyys. Täydellinen rationaalisuus päätöksenteossa edellyttää *loogisuutta, järkevyyttä ja ymmärrettävyyttä*. Asioiden kompleksisuuden ja rajallisten tiedon käsittelyn resurssien vuoksi päätöksentekotilanteessa ei kuitenkaan ole mahdollista huomioida kaikkia loogisuuden edellyttämiä syy-seuraussuhteita. Tavoitteet eivät ole aina järkeviä ja organisaation todellisia intressejä palvelevia, sillä niihin vaikuttavat usein järkiperäisen ajattelun lisäksi valta-asema, arvot ja tunteet. Ihmiset myös tulkitsevat ja ymmärtävät asiat omien kokemustensa pohjalta, jonka seurauksesta samat tiedot omaavat henkilöt voivat toimia eri tavalla. (Harisalo 2008: 22, 145–146, 151; Hyyryläinen 2012: 42, 44, 46–47.)

Näiden havaintojen pohjalta syntyi Simonin *rationaalisesti rajoittunut päätöksentekoteoria*, jossa päätöksenteon nähdään olevan parhaimmillaankin rajoitetusti rationaalista. Teorian keskeisenä ajatuksena on tyydyttävien ratkaisujen etsiminen. Tyydyttävässä ratkaisussa maksimoinnin ja optimoinnin sijaan tyydytään riittävän hyviin ja toimiviin ratkaisuihin, jotka sallivat päätösten tekemisen ja mahdollisuuden edetä prosessissa. (Harisalo 2008: 151, 156; Hyyryläinen 2012; 47.)

Sen lisäksi, että täysin rationaalinen päätöksenteko on mahdotonta, se ei yksistään johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Onnistuneessa päätöksenteossa tulee huomioida myös inhimillisiä tekijöitä, sillä lähes aina tilanteisiin liittyy ihminen. Kokonaisvaltaista päätöksentekoa kuvaa sekä–että –ajattelu eli tunteiden (intuitio) ja järjen (rationaalisuus) välinen vuorovaikutus. Intuitio on tietämistä ja tiedostamista ilman loogista ja rationaalista päättelykykyä. Faktojen lisäksi on tärkeää ymmärtää tunteiden pohjalta nousevia epäloogisesti perusteltavissa olevia asenteita ja mielipiteitä, jotka vaikuttavat keskeisesti ihmisen toimintaan. Aivojen tunnealueiden vaurioituessa fyysisesti ihmisen päätöksenteko muuttuu sattumanvaraiseksi ja tahdottomaksi toiminnaksi. Tasapainoista, kokonaisvaltaista ja ennakoivaa päätöksentekoa voidaan kehittää tunteita tulkitsemalla. (Takala 1994: 90; Dunderfelt 2002: 150; Saarinen & Kokkonen 2003: 10–11; Heiskanen & Salo 2008: 52.)

Päätöksentekoon liittyy myös *päätöksenteon keskitys* (centralization) ja *hajautus* (decentralization), jotka kuvaavat sitä, miten päätöksenteko on organisaatiossa keskittynyt. *Delegointi* tarkoittaa vallan ja vastuun jakamista henkilöstön kanssa, jolloin useimmat henkilöt tekevät ja ottavat vastuuta päätöksistä. (Yukl 2004: 82; Harisalo 2008: 23–24.) Urwick (1935: 347–348) perustelee delegoinnin hyötyjä seuraavin argumentein: 1) tulos paranee, kun henkilöillä on tilaa toimia itsenäisesti, 2) yhden henkilön ei ole ajallisesti mahdollista olla vastuussa kaikesta, 3) delegoinnin avulla voidaan säilyttää kontrolli kaikilla hierarkian tasoilla, ja 4) päätökset ovat onnistuneempia, kun ne tehdään lähempänä työntekijöitä.

Johtamisteoreettisessa keskustelussa puhutaan osallistavasta tai jaetusta johtajuudesta, jossa johtaja antaa osan omasta päätöksenteko- ja toimintavallastaan alaisilleen. Osallis-

tavan johtajuuden vaikutuksia erityisesti päätöksentekoon on tutkittu paljon ja keskeisiä osallistavan johtajuuden hyötyjä päätöksenteossa ovat parempi päätösten laatu, päätösten parempi hyväksyminen, tyytyväisyys päätöksentekoprosessiin sekä kehittyneet osallistumisen taidot. Myös työntekijöiden *voimaantumisen*<sup>9</sup> (empowerment) kokemukset ja motivaatio lisääntyvät, kun he kokevat voivansa vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Tyytyväisyyttä ja sitoutumista päätöksen toteuttamiseen edesauttavat kunnioittava ja oikeudenmukainen kohtelu sekä mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. (Yukl 2006: 84–85.)

Organisaatiot eivät kuitenkaan ole helppoja paikkoja toteuttaa demokraattisia periaatteita ja käytäntöjä, sillä organisaatioissa vallitsee yleensä kiintynyt hierarkkinen järjestäytyminen ja vallalla on taipumus institutionalisoitua organisaation sisällä. Usein tärkeät päätökset tekee hyvinkin rajattu ryhmä, eikä mahdollisuuksia kaikkien organisaation jäsenten mielipiteiden huomioimiseen ole. Osallistavaa päätöksentekoa on kritisoitu myös siitä, että taitavilla ihmisten käsittelemisen taidoilla johtaja voi saada henkilöstön motivoitumaan johtajan omien tavoitteiden saavuttamiseen luomalla illuusion päätöksentekoprosessiin vaikuttamisen mahdollisuudesta. Yleinen esimerkki tästä on taito ohjalla henkilöstöä tekemään sama päätös, minkä johtaja itse olisi tehnyt mutta samalla pitää henkilöstö siinä uskossa, että päätös oli heidän tekemänsä. On eri asia saada ihmiset *tuntemaan* itsensä tärkeiksi ja *tehdä* ihmiset tärkeiksi. (McGregor 1960: 125; Kuusela 2010: 41.)

Päätöksenteko on aina eettinen valintatilanne, johon sisältyy usein konflikteja ja dilemmoja. Eettinen päätöksenteko edellyttää eettistä ongelmanratkaisukykyä ja moraalista mielikuvitusta (ks. kappale 2.4.), jotka auttavat parhaan mahdollisen ratkaisun tekemisessä. (Salminen 2010: 35.) Keskeisessä roolissa eettisen toiminnan toteutumisessa ovat hyveet, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja valintoja eri tilanteissa.

---

<sup>9</sup> Voimaantuminen määritellään yksilölliseksi ja yhteisölliseksi prosessiksi, jossa tunnustetaan ihmisten kyky tyydyttää tarpeitaan, ratkaista ongelmia sekä saada käyttöönsä tarvittavia voimavaroja. Voimaantumisen seurauksena tunneasioiden hallittavuudesta kasvaa. Johtajan rooli on merkittävä voimaantumisen kokemusten kannalta, koska voimaantumisen kehittymiseen vaikuttavat johtamistavat, organisaation kulttuuria sekä työn organisointi. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000: 39, 43.)

### *Päätöksenteko aineistossa*

Päätösten tekeminen ja niistä vastuun kantaminen nähtiin johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi. Johtajan tulee ymmärtää vastuunsa niin organisaatiosta kuin yksittäisestä työntekijästä ja näin ollen tehdä harkittuja ja huolellisia päätöksiä. Tämä on haastavaa erityisesti muutoksen keskellä sekä nopeaa reagointia vaativissa päätöksentekotilanteissa. Tärkeimmiksi tekijöiksi onnistuneessa päätöksenteossa nähtiin kokonaiskuvan hallitseminen ja hallittu riskinotto. Päätöksenteossa kehittyminen puolestaan edellyttää kykyä hyödyntää epäonnistumisia oppimiskokemuksina.

Riskin ottoa pidettiin tärkeänä osana niin henkilökohtaista kuin organisaation menestystä. Riskejä ottamalla todennäköisesti kohdataan epäonnistumisia mutta erään haastateltavan sanoin: ”*suurin riski on kyllä paikoilleen jäämisessä (H2)*”. Hyväksymällä epäonnistumiset osana organisaation toimintaa ja lähestymällä toimintaa näiden heikkouksien kautta saadaan aikaan sellaista kasvua niin yksilöissä kuin organisaatioissa, jota riskejä välttämällä ei voida saavuttaa. Riskien ottaminen ja epäonnistumisten kohtaaminen ovat pakollinen osa jatkuvasti kehittyvää toimintaa ja niitä tulee hyödyntää arvokkaina oppimiskokemuksina.

Riskinotossa tapahtuneista muutoksista oli haastateltavilla hyvinkin erilaisia kokemuksia. Osa haastateltavista koki johtamisuran aikana tulleen rohkeammiksi riskien ottamisen suhteen ja osa puolestaan varovaisemmiksi. Keskeistä on *tietoisuuden* lisääntyminen ja sen seurauksena hallitun riskinoton kehittyminen. Kehityssuunta riippui siitä, oliko lähtötilanteessa riskin otto ollut rohkeaa vai varovaista. Riskin otossa tapahtuneiden muutosten taustalla on itsetuntemuksen ja itseluottamuksen kasvu, jonka seurauksena kyky hahmottaa ja arvioida tilanteita kokonaisvaltaisesti kehittyi sekä omien näkemysten rohkea toteuttaminen helpottuu. Keskeistä tässä kasvussa ovat epäonnistumisten kohtaaminen ja niistä oppiminen. Myös tiedon karttuminen, kokemus hyvistä toimintamalleista ja toimintakentän parempi tunteminen antavat paremmat edellytykset hallitulle riskin otolle.

*”Kun kokemusta tulee lisää, niin sitä kautta tulee ehkä myös sellaista näkemystä ja sitä kautta voi olla, että on vähän kykyä ottaa enemmän riskiä. Toisaalta joskus*

*nuorempana pystyi ottamaan enemmän riskejä, kun ei ollut tietoa niin paljon. Et ehkä se on sellaista hallitumpaa riskin ottoa. Et se kehitty kuitenkin iän ja kokemuksen myötä. (H9)”*

Epäonnistumisten hyväksyminen koettiin tärkeäksi tekijäksi organisaation toiminnan kehittämässä. Epäonnistumiset eivät aina ole henkilökohtaisia vaan niitä tapahtuu myös itsestä riippumattomista syistä. Suhtautuminen epäonnistumisiin oppimiskokemuksina edellyttää heikkouksien objektiivista tarkastelua ja niiden hyödyntämistä päätöksenteon kehittämisessä. Epäonnistumisten arviointi lisää onnistumisen mahdollisuutta tulevaisuudessa. Johtamiskokemuksen myötä suhtautuminen epäonnistumisiin on muuttunut niin, että ne ymmärretään ja hyväksytään osana kehittyvää toimintaa.

Delegointi nähtiin johtajan keskeisenä roolina nykypäivän organisaatioissa. Sen lisäksi, että delegointi on välttämätöntä asiantuntijatyössä, sen avulla osallistetaan ja sitoutetaan työntekijöitä organisaation toimintaan. Osallistamalla voidaan myös löytää uusia innovatiivisia toimintatapoja. Delegointi ei kuitenkaan ole itsetarkoitus vaan se edellyttää työntekijältä motivaatiota ja halua ottaa vastaan tehtäviä ja vastuuta. Johtajalta delegointi edellyttää hyvää itsetuntemusta, sillä itsetuntemuksen myötä nöyryys lisääntyy ja niin sanottu ”pätämisen tarve” vähenee. Itsetuntemus vaikuttaa suotuisasti myös ihmistuntemuksen lisääntymiseen, jonka ansiosta pystytään tunnistamaan paremmin toimijoiden vahvuuksia, joille tehtäviä delegoidaan.

*”Delegoijahan sä oot käytännössä, kun sä oot sellainen johtaja. Sähän delegoit fiksuille ihmisille ja hyvälle osaajille asioita ja sitä kautta asiat menemään eteenpäin. Et et sä itse tee niitä käytännössä. Hyvä johtaja löytää aina itseään pätevämpiä ihmisiä tekemään asioita. (H1)”*

*”Tehtävät ja vastuu otetaan eikä annetta. Tehtäviä voi jakaa mutta vastuuta ei voi jakaa. (H2)”*

## 5.2. Hyveet johtamisen eri osa-alueilla

Taulukko 5 on yhteenveto hyveiden ilmenemisestä johtamisen eri osa-alueilla. Tarkastelu perustuu tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osion tuloksiin.

**Taulukko 5.** Hyveiden ilmeneminen johtamisen eri osa-alueilla.

| <b>Johtamisen osa-alue</b>                           | <b>Hyveiden ilmeneminen osa-alueella</b>  |
|--|---|
| <b>Vuorovaikutus</b>                                 | Vuorovaikutuksessa keskeisessä roolissa ovat suurisieluisuuden ja nöyryyden hyveet, jotka herättävät ihmisessä palvelemisen halun. Tämä näkyy muiden ihmisten arvostamisena, nöyränä suhtautumisena valtaan, ihmisistä välittämisenä, yksilöllisyyden ymmärtämisenä ja empatiakykynä. Tunteiden hallinta eli itsehillintä ja oikeudenmukaisuus näkyvät vuorovaikutuksessa muiden kunnioittamisena ja tasa-arvoisena kohtelemisena. Viisaus on kokonaisvaltaista sosiaalisten tilanteiden ymmärtämistä, jota kuvaa intuition hyödyntäminen vuorovaikutustilanteissa. Rohkeuden hyveen avulla erilaiset näkökulmat saadaan tuotua esiin haastavissakin tilanteissa.   |
| <b>Motivointi</b>                                    | Suurisieluisuus näyttäytyy motivoinnissa suurisieluisen tavoitteiden asettamisen kautta. Nöyryys mahdollistaa vastuun jakamisen ja muiden ihmisten menestykseen auttamisen. Motivointi edellyttää hyvää ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja, jotka nousevat itsetuntemuksesta ja viisauden hyveestä. Palkitseminen on osa motivointia ja siinä oikeudenmukaiset periaatteet ovat erittäin tärkeitä. Itsehillinnän avulla motivointi ei ole manipulointia ja omien tarpeiden tyydyttämistä.   |
| <b>Vision laatiminen ja tavoitteiden asettaminen</b> | Suurisieluisuus auttaa yhteiseen hyvään tähtäävän vision laatimisessa ja sen kunnianhimoisessa toteuttamisessa. Rohkeuden hyve edistää visioiden ja tavoitteiden rohkeaa ja määrätietoista toteuttamista. Viisaus mahdollistaa kokonaisvaltaisen ajattelun ja nöyryys, oikeudenmukaisuus ja itsehillintä auttavat realististen, selkeiden, epäitsekäiden ja yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden asettamisessa.   |
| <b>Luottamus ja integriteetti</b>                    | Oikeudenmukaisuus on luottamuksen ja integriteetin perusta. Muiden ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen ovat luottamuksen ja integriteetin näkökulmasta keskeisiä ja ne juontavat juurensa suurisieluisuuden ja nöyryyden hyveistä. Rohkeutta tarvitaan moraalisesti oikeiden päätösten määrätietoisessa puolustamisessa ja toteuttamisessa. Itsehillintä ja tunteiden hallinta edistävät toiminnan johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta, jotka ovat tärkeitä periaatteita luottamuksen ja integriteetin luomiselle.  |
| <b>Päätöksenteko</b>                                 | Onnistuneessa päätöksenteossa yhdistyvät kaikki hyvejohtajuusmallin hyveet. Suurisieluisuus mahdollistaa yhteisten edun mukaisten päätösten tekemisen. Nöyryys auttaa kohtamaan todellisuuden sellaisena kuin se on eli huomioimaan eri näkökulmat ja joustamaan tarpeen vaatiessa. Tämä on tärkeää viisaan, rationaalisen ja kokonaisvaltaisen päätöksenteon lisäksi epäonnistumisten kohtaamisessa sekä tehtävien delegoimisessa. Itsehillintä on edellytys objektiiviselle päätöksenteolle, jossa päätökset tehdään tunteiden ja järjen vuorovaikutuksen pohjalta. Oikeudenmukaisuutta ja rohkeutta tarvitaan eettisten päätösten tekemisessä ja niiden toteuttamisessa etenkin paineen alla toimittaessa sekä riskejä otettaessa. |

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli teoreettisen ja empiirisen tarkastelun avulla selvittää hyvejohtajuuden ja itsetuntemuksen merkitystä onnistuneessa johtajuudessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa vastataan kysymykseen *mitä on hyvejohtajuus ja miten hyvejohtajaksi kasvetaan*. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltavat johtamisen osa-alueet valikoituivat johtamisteoreettisen tarkastelun pohjalta. Tutkielman empiirinen osio toteutettiin haastattelemalla yhdeksää yksityisten organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevää johtajaa, jotka ovat kolmen vuoden ajan pohtineet itsekasvatuksen ja johtajana kehittymisen teemoja Titaanit-nimisessä kasvuryhmässä. Teoreettisen tarkastelun ja haastatteluaineiston pohjalta vastataan kysymyksiin *millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla ja miten hyveet ilmenevät kyseisillä johtamisen osa-alueilla*.

Tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin hyvejohtajuuden hyveiden eli suurisieluisuuden, nöyryyden, viisauden, rohkeuden, itsehillinnän ja oikeudenmukaisuuden ilmenevän kaikissa suurissa uskonnoissa, filosofioissa ja yhteiskunnallisissa moraalijärjestelmissä. Arvojen ollessa yksilöstä riippuvaisia, tilannekohtaisia ja yksilöiden omien näkemysten ja sosiaalisen ympäristön mukaan muokkautuvia, hyveet puolestaan ovat universaaleja tilanteesta tai yksilöstä riippumattomia. Hyveellisyyttä voidaankin luonnehtia universaaliksi ja moraaliseksi päämääräarvoksi, joka antaa valmiudet toteuttaa päämääräksi valikoituneita moraalisia arvoja ja elää hyveellistä elämää. Koska hyveellinen ihminen on motivoitunut toimimaan moraalisesti ja hän pyrkii valinnoillaan toteuttamaan jotakin hyvää, perustelee tämä näkemyksen siitä, että hyveet ovat muita eettisiä käsitteitä perustavampia ja kiistämättömpämpiä.

Kuvaus hyvejohtajasta voidaan nähdä hyvän johtajan ideaalina, jossa yhdistyvät kaikki hyveet. Hyvejohtajuudessa keskeistä on ihmisen toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen ja niiden tietoinen kehittäminen. Ihminen kohtaa päivittäin lukuisia tilanteita, joissa toimitaan joko tietoisesti tai tiedostamatta, useimmiten intuition pohjalta ilman tietoista ajattelua. Hyveet ohjaavat intuitiota ja kasvattamalla hyveitä, voidaan myös parantaa toimintakykyä käytännön johtamistilanteissa.

Hyvejohtajaksi kasvaminen on mahdollista tietoisien itsekasvatuksien avulla, jossa huomio kohdistuu toiminnan taustalla vaikuttavien tunteiden, arvojen ja hyveiden tunnistamiseen ja kasvattamiseen. Itsekasvatuksella on positiivisia vaikutuksia itsetuntemukseen ja sen vaikutukset näkyvät toiminnassa tunneälykkyyden, eettisyyden ja hyveellisyyden lisääntymisenä. *Tunneälykkyyden* kehittämisessä keskeistä on rationaalisen ajattelun ja tunteiden vuorovaikutuksen vahvistaminen. Parhaan mahdollisen suorituskyvyn saavuttamiseksi on tärkeää hyödyntää molempien aivopuoliskojen kapasiteettia tasapuolisesti. Hyvejohtajuudessa tämä rationaalisen ajattelun ja tunteiden yhteistyö näyttäytyy itsehillinnän hyveen kautta. Itsehillinnän hyveen avulla toimintaa helposti dominoivien tiedostamattomien tunteiden hallinta helpottuu, jolloin rationaalisen ajattelun ja tunteiden välinen yhteistyö vahvistuu ja päätöksenteko paranee. Tutkimusten mukaan tunneälyllä on merkittävä vaikutus johtajuudessa menestymiseen.

*Eettisyyden* kehittäminen lähtee arvojen tunnistamisesta. Kohlbergin moraaliajattelun kehitysvaiheiden teoriassa keskeistä on oikeudenmukaisuus-käsityksen kehittäminen. Restin eettisen toiminnan mallissa eettinen toiminta koostuu neljästä osatekijästä, joita ovat eettinen herkkyys, eettinen ongelmanratkaisu, eettinen motivaatio ja eettinen toimeenpano. Eettisen toiminnan toteutumiseen tarvitaan kykyä havaita eettisiä ongelmia, asettaa ratkaisuvaihtoehdot paremmuusjärjestykseen niiden moraalisuuteen perustuen ja valita näistä paras vaihtoehto, asettaa eettiset arvot muiden arvojen edelle sekä vahvuutta ja rohkeutta toimia eettisesti hankalissa ja painostavissakin tilanteissa.

*Hyveellisyyttä* kehitetään tekemällä hyveiden mukaisia tekoja. Heiskanen ja Salo ovat luoneet eettisen johtajuuden kehittämisen mallin, jonka tarkoituksena on organisaation viisauden kasvattaminen. Tätä mallia voidaan soveltaa myös yksilön hyveiden kasvattamiseen. Prosessi alkaa tietoisuuden lisäämisestä ja uusien näkökulmien hahmottamisesta, jotka toimivat lähtökohtina uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiselle. Moraalisen mielikuvituksen kehittämisen tarjoaa uusia näkökulmia eettisiin valintatilanteisiin ja moraalisesti oikeaan ratkaisuun pyritään arvojen jäsentämisen avulla. Arvojen toimeenpanovaiheessa keskeistä on integriteetti eli arvojen ja toiminnan välinen yhteneväisyys. Lopuksi arvioidaan mitä eettisestä ajattelusta näkyy käytännön tekoina. Hyveet ovat välineitä, joiden avulla eettiset aikomukset näkyvät käytännön tasolla.



Ihmisen luonteen tutkiminen tieteellisesti on kuitenkin haastavaa. Tutkimusten avulla on pystytty toteamaan, kuinka luonne muotoutuu mutta sen identifiointi, mittaaminen ja kehittäminen on lähes mahdotonta. Luonne ei välttämättä näy ihmisestä ulospäin vaan se on ihmisen toimintaa ohjaava ”sisäinen ominaisuus”, joten sen tutkiminen perustuu pitkälti ihmisen omaan subjektiiviseen kokemukseen. Tämä tekee luonteen tutkimisesta haastavampaa verrattuna esimerkiksi persoonallisuuden tutkimiseen. Johtamisteoreettisessa tutkimuksessa luonnetta ja persoonallisuutta ei kuitenkaan yleisesti erotella vaan kyse nähdään olevan jossain määrin samasta asiasta.

Johtamisteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna *itsensä johtaminen* nähdään hyvejohtajuuden lähtökohtana. Itsensä johtaminen perustuu hyvään itsetuntemukseen ja oman toiminnan lähtökohtien tiedostamiseen. Itsensä johtaminen luo edellytykset *ihmisten johtamiselle*, joka on puolestaan edellytys tehokkaalle asioiden johtamiselle. Tämän lisäksi hyvejohtajuudesta on löydettävissä yhtymäkohtia piirreteoreettisen johtajuustutkimukseen sekä eettisen johtajuuden teoriaan. Hyvejohtajassa yhdistyy näiden kaikkien johtamisteorioiden keskeiset periaatteet yhdeksi kokonaisvaltaiseksi johtajuusmalliksi.

*Piirreteoreettisen johtajuustutkimukseen* kohdistunut kritiikki koskee ”ideaalin johtajamallin” luomista eli ajatusta siitä, että on olemassa yksi oikea tapa johtaa ihmisiä. Nykyään eri ihmisten nähdään tarvitsevan erilaista johtajuutta, esimerkiksi menestyäkseen tehtävässään poliittiselta johtajalta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin teollisuus johtajalta. On totta, että johtajuus tulee sopeuttaa organisaation ja työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin ja näin ollen piirreteoreettinen tutkimus ei ole sovellettavissa kaikille aloille ja kaikkiin tilanteisiin. Tässä yhteydessä tulee esiin hyvejohtajuuden ehdoton vahvuus eli laaja-alainen sovellettavuus. Tuskin on olemassa yhtään organisaatiota tai työntekijää, jotka vaativat johtajalta epäoikeudenmukaisuutta, pelkuruutta ja kohtuuttomuutta oikeudenmukaisuuden, rohkeuden ja kohtuullisuuden sijaan. On myös vaikea kuvitella, että olisi olemassa organisaatioita, joissa tietoisesti kartetaan käytännöllisesti viisaita tai toisia ihmisiä kunnioittavia johtajia. Tämän vuoksi hyvejohtajuusmallin hyveet ovat luonteenpiirteitä, jotka toimivat johtajan vahvuutena organisaatiosta, alasta ja tilanteesta riippumatta.

Hyvejohtajuudesta löytyy useita yhtymäkohtia *eettiseen johtajuuteen*. Korkea integriteetti, yhteistä etua palvelevat päätökset, työntekijöiden osallistaminen, riskien ottaminen ja avoin vuorovaikutus kuvaavat eettistä johtajuutta. Northousen (2010: 386–388) mukaan eettisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat toisten hyväksi toimiminen, muiden kunnioittaminen, palveleminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Näiden periaatteiden mukainen toiminta on mahdollista hyveiden, etenkin suurisieluisuuden ja nöyryyden, avulla. Eettiseen johtajuuteen liitetään myös arvojohtaminen. Hyvejohtajuuden ja arvojohtamisen ero on siinä, että arvojohtaminen voi koskea muitakin, kuin moraalisia arvoja. Hyvejohtajalta puolestaan edellytetään korkeaan moraaliiin perustuvaa hyveiden mukaista toimintaa, jonka hyveellinen luonne mahdollistaa. Näin ollen huono henkilökohtainen moraalii on este hyvejohtajuudelle mutta ei arvojohtamiselle.

Hyvejohtaja on sitoutunut eettiseen toimintaan ja se vaikuttaa positiivisesti niin organisaation sisäiseen kuin ulkoiseen menestykseen. Aristoteleen mukaan pelkkä etiikan ja arvojen pohtiminen ei riitä vaan huomiota tulee kiinnittää myös moraalisten hyveiden kehittämiseen ja harjoittamiseen, koska hyveellinen luonne on eettisen toiminnan perusta. Tähän yhtyy myös Bennis ja Nanus (1997: x) jotka toteavat, että keskeisin asia onnistunut johtajuutta määriteltäessä on johtajan luonne. Myös Collins (2010: 38) esittää riittämättömyyttä siihen, että kerrotaan mitä pitäisi *tehdä*, kun tulisi ohjata ihmisiä kertomalla mitä tulisi *olla*. Hyvejohtaja pohtii henkilökohtaisia sekä organisaation arvoja, jonka lisäksi hänellä on valmiudet toteuttaa arvojen mukaista toimintaa käytännön tasolla.

Nykypäivän työelämää kuvaa globaali kilpailu, jossa menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta ja yhteistyötä. Myös toimintaympäristöt ovat tulleet monimuotoisemmiksi ja joko–tai -ajattelusta on siirrytty sekä–että -ajatteluun. Konemaiset ja hierarkkiset organisaatiot ovat korvautuneet avoimilla verkostoilla, jolloin käsitys johtajuudesta on muuttunut demokraattisempaan ja kompleksisempaan suuntaan. Tieto- ja informaatioteknologian nopea kehitys on muokannut käsitystä tiedon olemuksesta – enää se ei ole harvojen ja valittujen etuoikeus vaan kaikkien saatavilla. Keskeiseksi on noussut ymmärrys siitä, kuin tietoa voidaan hyödyntää. Myös korkea vaatimustaso on osa nykypäivän työelämää. Tämä näkyy johtajuudessa ilmiönä, jossa johtajalla ei ole enää mahdol-

lisuutta osata kaikkia työntekijöiden tehtäviä vaan työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita.

Bennis ja Nanus (1997) puhuvat intellektuaalisesta pääomasta kuvatessaan nykypäivän työelämää ja sen asettamia vaatimuksia. Heidän mukaansa menestyneimmät johtajat ovat oivaltaneet, että ideoita ja innovaatioita kehitetään mielikuvituksen ja luovuuden avulla. Suurin johtajuuden haaste liittyy siis ”aivotyöskentelyn vapauttamiseen”. Näin ollen voidaan todeta, että työn organisoimisen ja asioiden johtamisen rinnalle tarvitaan entistä enemmän ihmisten johtamisen taitoja. Nykypäivän johtajuus onkin vähitellen siirtynyt kohti valmentavaa otetta, jossa johtaja antaa työntekijöilleen valmiudet työssä menestymiseen käskyttämisen sijaan. Nykypäivän johtajuudessa tärkeitä asioita ovat henkinen tuki, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, innostaminen, luova ajattelu sekä kyseenalaistaminen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 8.)

Kappaleessa 5.1. on tarkasteltu empiirisen aineiston pohjalta, millaista on hyvä johtajuus johtamisen eri osa-alueilla. Tarkasteltavia osa-alueita olivat vuorovaikutus, motiivointi, vision luominen ja tavoitteiden asettaminen, luottamus ja integriteetti ja päätöksenteko. Empiirisen aineiston tulokset hyvästä johtajuudesta ovat yhteneväiset johtamisteoreettisen tarkastelun kanssa. Taulukkoon 5 on tiivistetysti koottu hyvejohtajuuden ilmeneminen näillä johtamisen osa-alueilla. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta johtajan itsetuntemuksella ja hyveellisellä luonteella olevan merkittävä vaikutus johtamisen eri osa-alueilla menestymiseen. Hyvejohtajuus vastaa hyvin niin nykypäivän kuin tulevaisuuden johtajuuden haasteisiin, sillä hyveellinen luonne ja moraalisiin arvoihin perustuva toiminta luovat kestävä pohjan organisaation toiminnalle. Tutkimuksen tulos yhteen lauseeseen tiivistettynä on ”hyvää ei saada aikaan pahalla”.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Tapio, Erika Heiskanen & Pekka Innanen (2003). Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (1999). Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Accenture (2001). The Evolving Role of Executive Leadership. Accenture Institute for Strategic Change. Saatavissa 23.3.2012: <http://www.managementplace.com/fr/ac/evolving.pdf>.
- Adair, John (2004). The Handbook of Management and Leadership. London: Thorogood Publishing.
- Antonakis, John, Neal M. Ashkanasy & Marie T. Dasborough (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly* 20, 247–261.
- Artistoteles. Nikomakhoksen etiikka. Suomennokset ja selitykset Simo Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus 1989.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1997). Leaders strategies for taking charge. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Carroll, Archie B. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizon* 30: 2, 7–15.
- Collins, Jim (2001). Good to great. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- de Colle, Simeone & Patricia Werhane (2008). Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs? *Journal of Business Ethics* 2008: 81, 751–764.

- Covey, Stephen (2006). Tie menestykseen. 7 toimintapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Drucker, Peter (2001). The Essential Drucker. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Drucker, Peter (2002). Druckerin parhaat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Dunderfelt, Tony (1999). Elämänkaari psykologia. Porvoo: WSOY.
- Dunderfelt, Tony (2002). Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Helsinki: Haka-paino Oy.
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, Antti (1985). Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan. Juva: WSOY.
- Goldberg, Lewis (1995). What the hell took so long? Teoksessa Personality, Research, Methods and Theory. Patrick Shrouf & Susan Fiske (toim.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Saatavissa 12.3.2012: [http://books.google.fi/books?id=8O7CQrhKcgkC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=8O7CQrhKcgkC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Goleman, David (2001). Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Goleman, David (2004). What makes a leader? Harvard Business Review 82; 1, 82–91.
- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Havard, Alexandre (2007). Virtuous leadership. An agenda for personal excellence. New York: Scepter Publishers.

- Havard, Alexandre (2011). *Created for Greatness. The power of Magnanimity*. Bloomington: Author House.
- Heiskanen, Erika & Jari Salo (2008). *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Isokorpi, Tia & Päivi Viitanen (2001) *Tunnevoimaa!* Tampere: Tammi.
- Junnola, Reijo & Pauli Juuti (1994). *Arvot ja johtaminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). *Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Tammi.
- Juurikkala, Oskari (2012). *Likeness to the Divinity? Virtues and Charismatic Leadership*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol 17, No 2.
- Juuti, Pauli (2010). *Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Karvonen, Kari (2006). *Itsetuntemus – tuloksellaan henkilöjohtamisen kivijalka*. Teoksessa: Atso Taipale, Mikko Salonen & Kari Karvonen (toim.). *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa? Opetushallituksen julkaisuja*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kohlberg, Lawrence (2009). *An Introduction*. USA, MI: Barbara Burdich Publishers.
- Koskinen, Lennart (1995). *Etiikan käsikirja. Mikä on oikein?* Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

- Kubilius, Mindaugas (2009). Classical virtues and modern leadership. Teoksessa\_ Odd Nordhaug & Hans-Ivar Kristiansen (toim.). Retorikk etikk og naringsliv. Oslo: Los Grafiske as.
- Kurtén, Staffan (2001). Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kuusela, Sari (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lehtonen, Tommi (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus 28: 4, 3–15.
- Leskelä, Jori (2002). Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Likert, Rensis (1969). The human organization. Tokyo: Tosho Printing Co.
- Lämsä, Anne-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Manz, Charles & Henry Sims (2001). The New Superleadership. Leading others to lead themselves. California: Berrett-Koehler Publications Inc.
- Maslow, Abraham (1970). Motivation and personality. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- McGregor, Douglas (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Miettinen, Seija, Merja Miettinen, Inkeri Nousiainen & Liisa Kuokkanen (2000). Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WS BookWell Oy.

- Millennials at work: reshaping the workplace. PwC's 14th annual global CEO survey. Raport. Saatavissa 17.2.2012: [http://www.pwc.com/fi/fi/julkaisut/tiedostot/-millennials\\_at\\_work\\_2011.pdf](http://www.pwc.com/fi/fi/julkaisut/tiedostot/-millennials_at_work_2011.pdf).
- Myyry, Liisa & Klaus Helkama (2002). The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity. *Journal of Moral Education* 31: 1, 45–49.
- Niiniluoto, Ilkka (2005). *Nykyajan etiikka. Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nordin, Svante (1999). *Filosofian historia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Northouse, Peter Guy (2010). *Leadership. Theory and practice*. Fifth edition. California: SAGE Publications, Inc.
- Ollila, Seija (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Paakkola, Esko (2007). *Itsekasvatus – pyrkimys kohti ihanteellista ja hyveellistä elämää. Länsimainen ja konfutselainen näkökulma*. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Rest, James (2009). *Background: Theory and Research*. Teoksessa: *Moral development in the professions: psychology and applied ethics*. James Rest & Darcia Narváez (toim.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Saarinen, Mikael & Marja Kokkonen (2003). *Tunneäly. Kohti KOKOnaista elämää*. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.



- Shajahan, S. Linu (2004). *Organisation Behaviour*. Delhi, Daryaganj: New Age International Publishers.
- Salminen, Ari (2005). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima oy.
- Salminen, Ari (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja. *Julkisjohtaminen*. 3. uudistettu painos.
- Stewart, Thomas (1999). Have you got what it takes? *Fortune* 140: 7. 318–322.
- Syväjärvi, Antti, Juha Perttula, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Hanna Vakkala (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 26 (3), 3–17.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Takala, Tuomo (1994). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Atena.
- Terävä, Kimmo & Pirkko Mäkelä-Pusa (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Tammerprint.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2010). *Laadukkaasti tulosta. Miten hyvä työelämän laatu liittyy työyhteisön menestykseen ja hyvään taloudelliseen tulokseen?* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/28892/TEM\\_tyl\\_111110web.pdf](http://www.tem.fi/files/28892/TEM_tyl_111110web.pdf)
- Urwick, Lyndall (1935). Executive Decentralisation with Functional Co-ordination. *Public Administration* 13, Issue 4, 344–358.

Yukl, Gary (2006). Leadership in organizations. Sixth edition. New Jersey: Upper Saddle River.

Åhman, Helena (2003). Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Tuotantotalous. Helsingin teknillinen korkeakoulu.

von Wright, Georg Henrik (2001). Hyvän muunnelmat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## LIITE 1. Haastattelurunko

### 1. Taustakysymykset

Johtamiskokemuksenne lyhyesti?

Miksi lähditte mukaan Titaaneihin ja millaisia odotuksia Teillä oli kasvuryhmän annista ennen tapaamisten aloittamista?

### 2. Johtaminen

Minkälainen on näkemyksenne mukaan hyvä johtaja?

Missä määrin johtamisella voidaan mielestänne vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen?

### 3. Itsekasvatus ja itsensä johtaminen

Näettekö hyvän johtajuuden synnynnäisenä vai kasvatuksen seurauksena muotoutuneena ominaisuutena?

Millaisia vaikutuksia kasvuryhmään osallistumisella on ollut itsetuntemuksenne ja sitä kautta johtamistehtäväänne?

#### 4.1 Vuorovaikutus

Kuvailkaa organisaatiossanne tapahtuvaa vuorovaikutusta. Onko siinä tapahtunut muutoksia ja jos on, niin millaisia?

Onko suhtautumisenne valtaan muuttunut jollakin tapaa kasvuryhmään osallistumisen seurauksena?

#### 4.2. Vision luominen ja tavoitteiden asettaminen

Ovatko organisaationne vision luominen ja tavoitteiden asettaminen muuttuneet? Jos ovat, niin miten?

#### 4.3. Motivointi

Onko suhtautumisenne henkilöstön motivointiin muuttunut? Jos on, miten se ilmenee käytännössä?

**4.4. Luottamus ja integriteetti\*** (\*johdonmukaisuus, riippumattomuus, lahjomattomuus)

Onko ajatusten, puheiden ja tekojen välinen vastaavuus muuttunut?

Onko näkemyksenne eettisyydestä muuttunut kasvuryhmään osallistumisen seurauksena? Jos on, niin miten?

**4.5. Päätöksenteko**

Millaisia vaikutuksia kasvuryhmään osallistumisella on ollut päätöksentekoonne?

**5. Lopuksi**

Millainen on tulevaisuuden menestyvä johtaja?